A Blue-Print For The Future: Competency-Based Management In The Public Service Of Canada - A Background And Issues Paper

Previous **Table of Contents**

Prepared by:
Arieh Bonder (HRDC)
Chair, Interdepartmental Committee on Competency-Based Management Arieh Bonder (HRDC)
Chair, Interdepartmental Committee on Competency-Based Management

in collaboration with:
Diana Hollands (TBS) Co-Chair
Jennifer Miles (PSC) Co-Chair
The Treasury Board Secretariat/Public Service Commission
Working Group on Competency-Based Management:
Diana Hollands (TBS) Co-Chair
Jennifer Miles (PSC) Co-Chair
The Treasury Board Secretariat/Public Service Commission
Working Group on Competency-Based Management

"Disclaimer: The information presented in this document is meant for discussion purposes only. All views expressed within its pages are those of Arieh Bonder, Chair, Interdepartmental Committee on Competency-Based Management, Government of Canada, in collaboration with Diana Hollands and Jennifer Miles, Co-Chairs of the TBS/PSC Working Group on Competency-Based Management. They may or may not represent the views of the Treasury Board Secretariat (TBS) or the Public Service Commission (PSC)."

INTRODUCTION

Emerging from years of downsizing and restructuring, and with a new appreciation for the value of their human resources, many organizations are moving rapidly to embrace a new approach to the management of human resource (HR) processes: Competency-Based Management (CBM). CBM involves the management of key HR activities in an organization around a "competency profile" for the work to be performed. A competency profile describes the qualities needed by employees, defined through behavioural descriptors, to provide optimum work performance. These qualities range from personality characteristics and abilities to specific skills and knowledge.

The advantages of CBM are significant. By linking HR activities through a common language and framework, by reflecting the values and mission of the organization and by establishing clear expectations of performance for employees, CBM integrates HR practices into the business strategy of the organization and maximizes the delivery of its services to clients.

Of equal advantage is the critical role CBM plays in guiding the learning and development activities of employees. CBM facilitates development through the provision of tools for employees that address:

- what it takes to do a job,
- what an individual brings to the job,
- what the gaps (learning and development needs) are, and

- what the activities(learning strategies and tools) are to close the gaps.

A large number of the departments and agencies that comprise the Canadian Public Service have also recognized the value of CBM and have initiated numerous competency initiatives within their organizations over recent years. While a positive trend, the result has also been a proliferation of different approaches, frameworks and vocabularies across the Federal Government, even extending to different competency models within the same department or agency.

As a consequence, this is the landscape, today, of competency activities across the Public Service:

- More than 30 and, possibly closer to 50, independent competency projects underway, each with its own approach and vocabulary (i.e. competency descriptions, dictionaries, terminology, etc.).
- Competency activities being carried out within departments and agencies (and sometimes at the same time, centrally) for the same community. Examples include HR and Computer Services profiles among others.
- Departments and agencies independently expending significant sums of money and resources to arrive at essentially similar products.
- Departments and agencies independently exploring and confronting issues related to the application of CBM to the various HR functions, but common to the Public Service as a whole.

Given the current situation, the two central agencies - Treasury Board Secretariat (TBS) and the Public Service Commission (PSC) - have established a joint steering committee, supported by a working group, to examine the question of CBM and to assess what action needs to be taken to facilitate its optimum utilization across the Public Service.

The purpose of this paper is to clearly define the context and status of CBM as an HR approach, situate its use within the Federal Public Service and describe the issues that need to be addressed with respect to its growing application across departments and agencies.

It is hoped that this paper will serve as the common platform on the basis of which key decisions can be taken by departments, agencies and the TBS and the PSC to ensure a more collaborative and focused approach to the implementation of CBM in the Public Service.

SECTION I - CBM - THE HISTORICAL CONTEXT

Part 1 - Origins of "Competencies"

The use of the term "competencies", as applied to the world of work, is most commonly thought to have been first used by David McLelland, a psychologist, in the early 70's. At the time, he argued (McLelland, 1976) that conventional tests of intelligence and abilities did not predict job performance or success in life and that they were biased against different groups. He invented the term "competencies" to overcome these defects, suggesting that they made possible the development of valid and unbiased predictors of performance.

His approach included interviewing superior performers, identifying what they did differently from average performers and using the competencies identified for selection purposes. Competencies included motives such as "achievement orientation", traits and specialized knowledge or skills. McLelland's company, McBer eventually became part of a larger HR consulting firm. A number of prominent speakers on the subject of competencies, including Lyle Spencer and Richard Boyzatis, have their roots in McBer's work. The "iceberg model' of competencies, where "traits and attributes" are shown as "below the waterline competencies" are commonly used by McLelland's successors.

McLelland's work came at a time when there was a focus in personnel assessment on cognitive ability testing and technical and skills testing with less emphasis placed on

behavioural assessment. McLelland's work stimulated a lot of interest because it placed greater emphasis on the personal qualities that contributed to job success.

Today, however, in spite of McLelland's claims to the contrary, there is strong evidence that tests of cognitive ability are among the best predictors of job performance and that properly designed tests are fair to all groups in the population. At the same time, however, there is now a greater appreciation of the role of personal qualities in predicting job performance.

It is important to realize that the modern concept of competencies is closely associated with several well-established bodies of work that have been under study for more than 75 years - long before McLelland's work. These include the work carried out in the fields of job analysis and personality and human factors research. Much, in fact, that is written and discussed about competencies today is not new.

It is useful to review this work, not only because it provides the context for current work, but because it can shed light on the issues many are now struggling with as they implement CBM initiatives within their organizations.

Part 2 - Job Analysis

Purpose and Definition

Job analysis is the fundamental process that forms the basis of all human resources activities. The importance of job analysis has been well-established for years, dating back to at least the First World War. The United States government's Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures (1978) and the American Psychological Association's Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures stipulate that job analysis is essential to the validation of any and all major human resource activities.

The Canadian Human Rights Commission emphasizes the need to demonstrate the link between selection measures and the essential duties of a job and courts in both the United States and Canada have consistently ruled that human resource systems must be supported by job analysis.

In its simplest terms, a job analysis is a systematic process for gathering, documenting and analyzing data about the work required for a job. The data collected in a job analysis, and reflected through a job description, includes a description of the context and principal duties of the job, and information about the skills, responsibilities, mental and physical effort and working conditions required in the work. There are a number of models and techniques for job analysis. These include the Position Analysis Questionnaire, which focuses on generalized human behaviours and interviews, task inventories, functional job analysis and the job element method.

A job analysis provides an objective picture of the job, not the person performing the job, and as such, provides fundamental information to support all subsequent and related HR activities, such as recruitment, training, development, performance management and succession planning. Job analysis serves two critical functions with respect to these processes. Job analysis helps ensure that decisions made with respect to HR processes are good decisions, i.e. fair and accurate (e.g., selection of the right person for the job, appropriate decisions about training, performance management, development, etc.) and it helps ensure the defensibility of decisions made to employees (resulting in good HR management) and to the courts (resulting in savings of costs, time and reputation).

The Focus of Job Analysis - Positions and Jobs

The unit of study in job analysis may be a position or a job. A "position" is the most basic structural entity in the organization, representing the collection of duties assigned to a single person. One or more similar positions, each of which is interchangeable with the others in terms of work activities, makes up a "job." In fact, a "job" has been defined (Henderson,1979, p.134) as "work consisting of responsibilities and duties that are sufficiently alike to justify being covered by a single job analysis." It has also been defined as "a collection of positions similar enough to one another in terms of their work

behaviours to share a common job title." (Harvey,1991,p.79). The linkage of all positions in an organization provides a roadmap and tool for translating the organization's mission, values and business priorities into results.

Why is there a need to talk in terms of positions or jobs? It is because it is necessary to identify the results individuals will be accountable for when they are hired, how their work fits in or relates to other work performed in the organization, how their work should be compensated for in relation to that of others, on what basis recruitment and training should be carried out, and so on.

Accountability is also a key point and as Elliot Jacques (1990) has pointed out, "People are not employed in groups. They are employed individually, and their employment contracts, real or implied, are individual¼.To be employed is to have an ongoing contract that holds you accountable for doing work of a given type for a specified number of hours per week in exchange for payment¼."(p.128).

Job Analysis Models and Employment Equity

While there are numerous approaches to job analysis, there are two primary perspectives that can be taken in this area: a work-oriented approach and a worker-oriented approach. Work-oriented approaches emphasize what gets done - the duties and results of the job, while the worker-oriented approach focuses on the behaviours or employee specifications, including skills and personal characteristics, required to perform job duties.

It is important to note, however, that the identification of worker specifications is of questionable value unless a good analysis of what the job entails (a work-oriented analysis) has first been completed. This is because the identification of worker requirements involves inferences that must be based on objective grounds, i.e. on the tasks to be performed on the job. This is why the current consensus in the field of job analysis, and the conclusions drawn from litigation related to the subject, is that an approach that includes elements of both work and worker-oriented job analysis techniques is the best means of carrying out job analyses to effectively support subsequent human resources processes. The Public Service Universal Classification Standard (UCS) is a prime example of this optimum approach. The UCS evaluates the skills, mental and physical effort, responsibility and working conditions required to perform the work.

With respect to the courts, there is now sufficient information available to understand the degree of detail required on job descriptions in order to demonstrate the defensibility of HR tools and processes that are based on them.

What courts will refer to in cases of alleged employment discrimination or other job-related complaints is the job description. In deciding whether a complainant is qualified to hold a given job, for example, the courts are instructed to rely upon the analysis of the essential or critical functions of the job, i.e. bona fide job qualifications. A clear, specific job description thus allows a clearer determination of the individual's ability to perform the job in question and provides a significant defence against possible charges by an applicant that he or she was unlawfully denied employment or reasonable accommodation.

Duties, on the other hand, that are overly broad or "desirable " will not likely be found valid in defence of a discrimination charge. In turn, job descriptions that are vague or contain functions that an employee is not likely to perform will generally not prove defensible before the courts.

Job Analysis and Competency-Based Management

Given the above review, the link of job analysis with the current state of work on competency-based management is self-evident. CBM is, in fact, a form of job analysis focusing on worker qualifications and the identification of skills and behaviours necessary for job success. Much of the work carried out today to identify job competencies applies the techniques and approaches that have been used for years in the area of job analysis. This link suggests certain important implications for the conduct of CBM projects:

- The defensibility and accuracy of any competency identification work can only be supported if it is based on an accurate and up-to-date analysis of the work to be performed on the job.
- Analyzing a job and reflecting the context, results and responsibilities of the job through a job description is the first step in competency development work.
- The appropriate analysis and description of jobs in an organization can only be carried out once the business of the organization has been determined and the necessary organizational structures, required to deliver the work of the organization, determined.

Part 3 - Personality and Human Factors Research

While the previous discussion centred around job analysis - "what is the job?", this section focuses on the person who will perform the job - "what is needed to do the job?" As with the subject of job analysis, there is a long history of work in this area that predates the recent work on competencies. Rather than dwelling on the earlier work, however, this paper will focus on the more contemporary efforts, described below under separate headings, that apply most directly to present day competency work.

General Cognitive Ability and Specific Aptitudes

Over the past century, there has been considerable debate as to whether there is a unitary factor called General Intelligence or "g" that accounts for performance in most fields of endeavour or if there are many different, specific aptitudes that could be described and assessed. The issue has practical application to human resources management, since it suggests whether a single selection instrument could predict job success or whether a whole series of tests assessing different types of aptitudes and abilities are needed to adequately assess the domain of skills and abilities.

Using a technique called meta-analysis, which groups data from large numbers of studies, two researchers, Hunter and Hunter (1984), found that contrary to past research suggesting the need for different types of skills and abilities tests, there was one factor underlining success on just about any test. This factor was "General Cognitive Ability." They suggested that jobs are differentiated more by their complexity than anything else and people who are high on cognitive ability, as evidenced by their performance on most personnel selection tests, do better on most jobs than individuals low on cognitive ability. Hunter and Hunter have provided a great deal of evidence suggesting that tests of cognitive ability are among the best predictors of job performance.

What stood out beyond cognitive ability as a separate factor was spatial ability, which predicted success in certain technical jobs while speeded tests contributed to the prediction of clerical work. In addition, Hunter and Hunter found that job knowledge was an important predictor of job success and that psychomotor ability was observed as an important predictor of many simple jobs. Other researchers have also confirmed Hunter and Hunter's key finding that a major contributor to job success in most jobs is general cognitive ability.

Personality Research

As for cognitive ability, research into personality factors that differentiate individuals from each other has recently led to findings that have helped vastly simplify a complex subject. Whereas in the past, there were many different models and hundreds of different words to describe personality, there is now general acceptance (McCrae & Costa, 1997) that there are five basic factors - "The Big Five". These include the following:

- Extraversion - the tendency to be sociable, assertive, active, and directive
- Agreeableness - the tendency to be likeable, cheerful, adaptable and co-operative
- Conscientiousness - the tendency to achieve and to be dependable
- Emotional stability - the tendency to exhibit good emotional adjustment
- Openness to experience - the tendency to be curious, creative, non-conforming

and autonomous.

The "Big Five" are generally descriptive of personality structures across cultures and provide a schema or framework for understanding personality. As a consequence, almost every personality trait is substantially related to one or more of the big five factors. Research to link these to job performance have shown "Conscientiousness" to be consistently linked to performance in a wide variety of jobs. People who are responsible, dependable, persistent and achievement-oriented generally perform better than those who are not. Agreableness and Emotional Stability have also been linked to successful job performance. The "Wholistic Competency Profile" (Slivinski & Miles, 1995) makes reference to the "Big Five" and personnel selection tests are now available to assess these factors.

Practical and Social Intelligence

Two bodies of recent work related to competencies are those of Robert Sternberg (Practical Intelligence) and Daniel Goleman (Emotional Intelligence).

Sternberg suggests that practical intelligence (Sternberg et al, 1995) is unrelated to cognitive ability as measured by traditional academic type tests, and, instead, refers to the "ability to solve the ill-defined problems of daily life for which there may be few, if any, clear answers." It is a facility for acquiring tacit knowledge required to succeed in daily life, including most career pursuits - yet that is rarely taught directly. Practical intelligence is largely inarticulate, i.e., it is something not easily taught, and is largely seen through an individual's actions primarily in social interactions. Words that might be used for it include, "common sense", "street smarts", "knowing the ropes" and "judgement." Practical intelligence has been shown to predict job success beyond that provided by tests of cognitive ability. Many of the qualities that McLelland isolated in his early work on competencies as differentiating superior employees from average employees can be seen as related to practical intelligence.

In "Re-Inventing HR: Changing Roles in the High-Performance Organization", authors Rick Lash and Mark Jackson (1998) similarly differentiate practical knowledge (or "knowing how") from academic knowledge (or "knowing about"). They also add self-management knowledge (or "knowing yourself"). They state that competency-based research across many organizations consistently shows that all three types of knowledge are essential for superior performance to occur.

The above work is consistent with the work of Daniel Goleman, (Goleman, 1995) on "Emotional Intelligence". "Emotional Intelligence" or EI is defined as an array of non-cognitive skills, capabilities and competencies that influence a person's ability to cope with environmental demands and pressures. EI encompasses five dimensions: self-motivation skills; self-awareness or knowing one's emotions; the ability to manage one's emotions; empathy or the ability to sense how others are feeling; and social skills or the ability to handle the emotions of other people. In essence, EI is the power not only to control emotions but also to perceive them. Goleman says EI can be taught and developed through experience. Self-assessment and selection tests are now available to assess the components of EI.

Summary

Reviewing the work described above, it becomes apparent that CBM covers a wide terrain, much of which has been explored and staked out many years before the concept attracted much attention, but much of which is also very recent. It is also clear that over time, we have come to achieve a better appreciation of the factors that contribute to human performance in the workplace.

It now appears that far fewer general ability and personality factors that effectively explain human performance exist than once thought. They include things such as cognitive ability, practical and social intelligence, certain specific skills and a finite number of personal attributes. This obviously has application to the number and types of competencies organizations identify and apply within the scope of their CBM models. An understanding of the roots of competencies and how our Public Service HR systems and processes intertwine with those roots is important in order to understand what course we wish to follow in the future.

Part 4 - Competency-Related Work in the Federal Public Service

While the term "Competency - Based Management" is relatively new, much of what it encompasses is not unfamiliar to those working in public sector environments. As part of its human resources management framework, the Public Service has long applied competency-related concepts to human resources processes such as job analysis and evaluation and resourcing. The reasons for this are two-fold. Firstly, using competencies represents good human resources management practice. Secondly, the need for demonstrating the defensibility of HR practices within a merit system has always required the use of competency-related concepts.

Competencies and Statements of Qualifications

Following from the above, Statements of Qualifications (S of Q's) (i.e. public statements of the competencies on the basis of which candidates for Public Service jobs would be evaluated), have always been part of resourcing activities. This is because the merit system and public scrutiny require that all candidates for Public Service jobs be assessed against common standards in order to determine the most meritorious individuals. The Knowledge, Abilities and Personal Qualities deemed important by a manager for carrying out the duties of a particular job, must be specified on an S of Q according to the Public Service Selection Standards. It is interesting to note that knowledge, abilities, and personal qualities are the key types of competencies also used today in most CBM systems.

It is also worth noting that many competencies applied on S of Q's, over the years have served, and continue to serve, as a common language for Public Service staffing. Examples of these competencies include the following:

- Analyze and evaluate
- Plan and organize
- Interpersonal effectiveness
- Reliability
- Tact
- Judgement
- Discretion
- Initiative

What's different between this and modern competency efforts is that the above competencies were never fully and consistently defined by behavioural descriptors or criteria (although the need and desirability for this has long been recognized by staffing personnel). Nor were the competencies applied further to other HR processes such as learning and development.

In addition, because it has always been difficult in the past to adequately assess personal characteristics (i.e. "personal suitability" or "potential for effectiveness"), the focus on assessment in the Public Service has historically been on knowledge and abilities over personal qualities. Even in the private sector, the focus has been on technical skills rather than personality assessment.

With newer techniques available, such as the Behaviour-Based Interview and a growing acceptance of written personality measures in the workplace, the focus in recent years, particularly in modern competency initiatives, has turned to the evaluation of personal characteristics, those "below-the waterline" qualities touted as the key to successful job performance by many consultants. It is worth remembering, though, that the Behaviour-Based Interview, as a means to capture information about personality qualities, has been used within the Public Service for more than 15 years now, well before promoters of CBM interventions highlighted this approach as a key element of their programs.

The Early Public Service Selection Standards

It is worth noting that earlier Public Service Selection Standards and staffing processes did promote and apply a common language for staffing processes as well as concepts

now common to CBM processes.

As recently as the early 70's, "level-based" Selection Standards (e.g. Correctional Group, 1972) guided staffing processes, specifying that S of Q's for all jobs draw from a "master list" of seven abilities. These included the following:

- Ability to create and innovate
- Ability to analyze
- Ability to plan
- Ability to organize
- Ability to control
- Ability to supervise
- Ability to communicate

Definitions for each of these abilities were expressed differently for the various occupational groups, categories and levels in order to reflect the appropriate requirements and degree of difficulty. The standards also provided broadly-stated knowledge requirements for any position in a particular level, which managers had to describe more precisely in relation to specific positions. Qualifying adjectives to be used to differentiate knowledge requirements were, as the standards indicated, "restricted to four levels of competence which are always used in the following ascending order: 'some', 'fair', 'good', and 'thorough' or 'detailed'."

"Typical profiles" for common positions were included in the Selection Standards and managers had to adapt these, as needed, in order to develop "assignment profiles" that would present "a more precise position requirements picture" for atypical positions in their organizations. Managers also indicated in the assignment profiles whether each qualification was a "desirable" or "essential" qualification.

Finally, personal qualities were captured under the heading "Potential for Effectiveness" on an assignment profile which consisted of attributes provided in the Selection Standards for typical positions and which could be enhanced or added to by the manager.

Other Competency-Related Public Service Initiatives

Even currently, in some areas of the Public Service, CBM concepts dating back many years continue to be applied. As an example, Foreign Affairs employs a common set of qualifications, defined by behavioural descriptors, that are used for both performance measurement and promotion decisions for each of its Foreign Service officer job levels. The same competencies, defined somewhat differently for each level, are used from entry levels to the most senior positions.

For the few person-based job evaluation systems in the Public Service, such as for Defence Scientists and Historical Researchers, promotion within the occupational group is still based on the competencies and results demonstrated in the work.

Another area where competency assessment has had a recent impact is the Executive Group within the Public Service. The 14 "La Releve" competencies used for selection purposes will form the basis of many leadership development initiatives and will play a role in performance pay assessments of executives. In addition, these same competencies are being adapted for use for middle manager selection purposes and as the basis for the development of middle management training and development programs.

It is instructive to review the above work, not only because it demonstrates that competency-type work, similar to present efforts, has already been carried within the Public Service, but also because it could suggest how a future Public Service-wide CBM framework might look like or operate.

SECTION II - CBM - THE CURRENT PICTURE

Part 1 - Applications and Approaches

Most private and public sector organizations have embarked on the journey towards competency-based management. Among the keys to success in implementing CBM initiatives have been the development of a compelling business case for the approach, a common understanding and buy-in, senior-level commitment, the involvement of key stakeholders, especially employees and the unions, and extensive communication through all phases of competency work.

Organizations seeking to maximize the value of competency-based management apply it to several human resource functions, most particularly to learning and development, resourcing and performance management. Some organizations have also applied it to compensation as well. Organizations applying a common model use competencies as the common denominator in selection, developmental and performance management processes.

The reality is that most organizations are "working the edges" or incorporating CBM into areas such as only learning and career development. Increasingly, however, CBM is being used in resourcing, performance management and succession planning but rarely in compensation systems. Where it is being linked to compensation, it is usually as a small percentage of variable pay for organizational or group effort.

The majority of organizations define competencies in terms of knowledge, skills, abilities, and personal attributes or characteristics, some including values as part of their competency models. Common to most models is the use of observable and measurable behavioural descriptors to describe performance requirements for competencies and the use of scales to differentiate proficiency levels. The grouping of competencies by job families or generic job roles is also commonly applied.

Frequently used approaches to competency identification include the use of focus groups of managers and employees as well as individual interviews with "average" and "superior" job performers. Behaviour-based interviews are sometimes used to identify those high-performance behaviours that differentiate successful job performers from other employees. Some competency models emphasize the "average" vs. "superior" performance distinction while others focus on identifying the competencies that result in "successful" performance on the job.

Among the products that result from competency projects include self-assessment and 360 degree questionnaires, learning plans and learning resource information ("learning maps"), behaviour-based interview questions and other assessment tools.

Competency models vary in terms of the types of competency information they collect and reflect on "Competency Profiles", the documents that describe the particular set of competencies necessary to carry out the work. Some models focus on technical job-specific knowledge and skills while others emphasize very generic abilities and personal qualities. More recent models attempt to reflect all the types of competencies, including knowledge, skills, abilities and personal attributes, related to job success.

The two most common models used in CBM initiatives are the "single-job competency model" and the "one-size-fits-all model" (Mansfield, 1996). These are described below, along with an alternative approach - the "multiple job approach".

The single-job competency model

Earlier competency models focused on single, critical jobs in an organization, which is still common. While such models have value - they provide a framework for describing key job requirements - they are costly to develop and once implemented, do not allow for comparisons of the competency requirements of the job profiled with other jobs in the organization. In addition, they cannot readily be tied in any consistent manner to existing HR processes that have been re-designed to accommodate a competency approach, resulting in fragmented HR practices.

The one-size-fits-all model

An alternative, the "one-size-fits-all model", involves the development of competencies

for a broad range of jobs, for example, all managerial jobs or all front-line jobs. Using similar techniques as for other competency efforts, a common set of competencies are developed which can then be used as the basis of HR processes. While cost-effective and permitting a consistent framework for a large number of employees, this approach does not clearly describe what is needed in any specific job. This is because seeking commonalities among different jobs requires that knowledge and skills be downplayed and generic abilities and personal qualities be emphasized. As such, the competencies have more affinity with organizational values than specific job-related skills or abilities.

The problem with the one-size-fits-all approach is expressed in the following quote (Morris, 1996) concerning an evaluation of this approach as applied in Nortel, an early pioneer in CBM work.

> "Without the skills component in the model, users say it is often difficult to see the linkage of the model to business results and the model doesn't fully answer the question, "What do I have to know and to do to be considered for that job?" "

Additionally, because the model does not differentiate among the requirements of different jobs, it has limited use in guiding selection, training and other HR processes for specific jobs and for matching individuals to job assignments. This approach also shares a problem common to that noted for the single-job approach. That is, the competencies identified for the particular group of jobs profiled cannot be compared to other jobs in the organization that were not profiled.

The multiple job approach

What is currently being seen more frequently as an alternative to the above, is what Mansfield has described as the "Multiple-Job Approach." This approach uses a common set of "building block" competencies, including technical competencies, that can be used to build profiles for any job. The approach allows for a common conceptual framework for an entire organization while permitting customization for individual jobs.

One of the greatest advantages of using a common language is that by entering competency information into a database, an organization can begin to capture information about skill gaps, identify training and development needs, collect qualitative employee data for human resource planning purposes and match individuals to jobs. As Mansfield notes, "This is the only approach that facilitates comparison of competency models with each other and comparison of employee profiles with multiple jobs."

This approach is more complex to implement because it covers many different types of jobs and therefore requires buy-in and effort from many key players. The framework and administrative processes required to implement it are also more complex. However, the multiple-job approach is more cost effective than the single-job approach if many competency models must be developed.

Part 2 - Application of Competency-Based Management to HR Processes-Key Findings

The experience of organizations applying CBM for key HR processes over many years now has provided the following insights about the impact of CBM on HR functions:

Resourcing

It is clear that resourcing is the one HR process that attracts the most attention of all HR processes. It involves decisions about peoples' livelihoods and, as such, is the HR activity that is most likely to be the subject of litigation and challenge.

As a consequence, in both Canada and the United States, specific rules, guidelines and legislative provisions have been put into place to deal with challenges related to employment selection, particularly to those concerning human rights issues.

As indicated earlier, the optimum defence for any employment selection challenge has always been the availability of a precise and accurate job description, specifying the

essential tasks and duties of a job. If a qualification, or in today's terminology, a competency, can be shown to be relevant to the duties of a job, and appropriate and defensible measures have been used to assess that competency, a challenge to the selection process can normally be well-defended.

What the above suggests, is that with respect to resourcing and its application to competency-based management, little has changed. What has changed is that the terms that describe qualifications, competencies, are now well-defined with behavioural descriptors.

This means that both candidates and recruiters now have a clearer understanding of what is to be assessed. This allows selection personnel to better focus their selection techniques and allows applicants to better prepare themselves for selection processes. In providing a clear picture of what is expected on a job - "a realistic job preview", competencies also provide applicants with the option of screening themselves out of a selection process where there is an obvious lack of fit between the applicant's competencies and those required by the job.

An additional advantage of competencies, particularly where a common CBM framework is in place in an organization, is the potential to use competencies as key words in resume-tracking systems and for recruitment activities on the internet.

With respect to the question of whether the use of competencies now requires the development of new selection techniques, the answer again is that little has changed. Selection tools and techniques that were effective in the past will apply equally effectively to competencies. As indicated earlier, a clear description of the behaviours that define a competency might better point to the kinds of selection techniques that should be used to assess it. Behaviour-based interviewing is often associated with CBM, however, as indicated previously, this approach has long been used for selection prior to the popularization of competencies.

Learning and Development

CBM saw its first applications primarily in training and development areas. Learning specialists had used "task analysis" approaches in the past to identify training requirements for jobs. With competencies, a more focused and generic approach to this activity became possible, as well as a means to rationalize and streamline learning activities.

As an example, whereas in the past, training courses were made available because they "seemed' to meet some need, once competencies were identified, it became possible to determine which courses were in fact directly relevant to the business of the organization. Also, it became clearer where duplication existed, because a single competency often related to a number of overlapping, redundant courses.

With respect to self-assessment and feedback for learning purposes, 360 degree assessment is becoming increasingly popular. Organizations view it as more accurate than the traditional feedback from the sole perspective of a supervisor.

Beyond these changes, as with resourcing, the business of learning and development continues, as in the past, but with a better focus on what is to be learned or developed and with a link to the other human resources activities of the organization.

Human Resources Planning

The impact of CBM on human resources planing, as for the other HR processes, is to provide a more focused approach to the work carried out within the function and to bring it into line with all the other processes.

What CBM provides, that is relatively new, is that qualitative data about employee competencies can now be collected in HRP systems. Many organizations have attempted to build or purchase skill tracking systems in the past, with mixed success. Now, with the technology available, and given a good database of competencies in place, HRP can now make a meaningful contribution with respect to the identification of present and future skill needs across an organization. There are many software and

system applications available on the market to collect and apply competency information for HRP and other HR purposes. While some are better than others, the experience of users, so far, is that the "ideal" system has still not been developed. The systems issue is a critical one for CBM and requires a careful study by any organization moving to this approach to HR management.

Performance Management

It is apparent that the competencies that are selected for and trained on should also be the ones that employees are appraised on. As for resourcing, however, performance management is a sensitive area and this is why organizations have proceeded cautiously in applying CBM to this activity. In fact, the advice of experienced users is to allow employees to first become comfortable with competencies, such as through learning and development activities, and to apply them only later to performance management. Similarly, experts advise that 360 degree feedback be applied primarily for self-development purposes rather than for performance management.

Again, though, what is new in this area is the use of well-defined competencies, linked to the business of the organization, allowing for a better performance measurement process and tied closely to the other HR processes of the organization.

Compensation

Much is written and discussed about the issue of paying for competencies. In spite of this, few organization actively apply this, and those who have, have not necessarily been satisfied with the results. In addition, some HR experts are now questioning the entire premise of competency-based pay. Where it is being applied, it is in the variable pay portion and mostly associated with organizational or group performance (e.g. The Export Development Corporation applies it in this manner). Some organizations have also opted for rewarding demonstrated competencies, or results, by means of one-time monetary awards or some form of non-financial recognition.

One of the key problems with competency-based pay is measuring competencies in a manner that will be seen as accurate and fair to employees who stand to gain or lose as a result of such decisions. The challenges to these decisions will be of the same nature as those made to selection decisions. Besides the difficulty of defending decisions such as these and the bureaucratic and defensible processes needed to support competency-based pay, there is also the problem that the above difficulties could have a detrimental effect on employee morale.

Another issue related to this is whether incentive pay is, in fact, an effective incentive where an acceptable compensation system is in place. The research on motivation in the workplace suggests that the ideal motivator is intrinsic motivation, a desire to do a good job because of a personal interest in doing well. Increased pay does not necessarily improve motivation. Many other factors, such as good working conditions, recognition, supportive management, autonomy and other variables can have a greater positive impact on work performance than incentive pay.

The approach taken by one organization on this issue, the Royal Bank, is that they, like all organizations, pay employees for the results achieved. In contrast, competencies are "enablers", something that can help facilitate the achievement of work objectives; in other words, an important part of the equation of "work" and "worker" leading to results. By selecting on and developing competencies, work performance should improve, provided that other factors that contribute to good employee morale are also present.

Classification

As indicated earlier, job analysis is the foundation for HR processes in most organizations and the case is no different under CBM. Before competencies can be identified and justifiably used for resourcing and other HR processes, an accurate and defensible description of the essential tasks and duties of a job and the context within which they are situated must be developed.

Legislative Constraints

A canvas of the CBM literature reveals that there is rarely mention of legislative issues that may circumscribe the use of competencies in human resource management. As CBM is a relatively new HR approach, there is no Canadian jurisprudence that directly deals with competencies. However, the key point on this subject is the following: CBM does not introduce any significantly new questions or issues related to such subjects as employment testing, selection interviewing or personality assessment and their impact on employment equity that were not present before CBM was widely introduced. As with job analysis, the issues of job-relatedness and fairness have been dealt with for decades in the employment area and the large body of research and case law existing on the subject applies as equally, today, to CBM as it has to HR related activities in the past.

As with all HR activities, unless the elements of CBM are carefully designed, monitored and applied, there is a risk of increasing the incidence of workplace discrimination. The failure to account for the impact of culture, disabilities or gender when mapping out competency profiles can lead to discriminatory employment policies, systems and practices, for which employers subject to such legislation will be ultimately held accountable.

SECTION III - CBM APPLICATIONS IN THE PUBLIC SERVICE

Part I - The Links to Current Human Resources Processes

Departmental HR activities and processes are guided by a legislative framework that requires managers to apply common principles and practices in the areas of classification, compensation, resourcing and staff relations within the context of a unionized environment.

To many, it might seem that applying CBM to this environment would be a difficult process because of potential system constraints. In fact, because Public Sector HR processes have always had to operate in a transparent and public manner, guided by the principles of fairness and merit, much of the infrastructure developed to support these principles are exactly of the type and nature needed to support CBM initiatives.

What the above discussion suggests is that the issue is not one of moving from our present day position-based system to competencies, but one of using positions and competencies to build a defensible and fair integrated human resources framework.

Classification

As indicated earlier, job analysis is the foundation for HR processes. The federal government is moving towards implementing a new job analysis system - Universal Classification Standard (UCS) to replace the over 70 job classification standards currently in use. All Public Service positions must be analyzed and evaluated against the UCS. These work descriptions will subsequently serve as the basis for the identification of competencies for the work carried out in those jobs.

The advantage of the UCS over the old job classification system is that by carefully specifying the essential duties of jobs and reflecting the factors of "Responsibility", "Skill", "Effort" and "Working Conditions", work descriptions written under the new Classification Standard will provide all the detail needed to properly and defensibly infer the competencies needed to carry out the work described. These inferences can then be recorded in "competency profiles" that will then serve as the basis of all subsequent HR processes.

What form the listing or description of competencies takes on a competency profile, what words or lexicon are used, and how these are applied to various HR processes, are all questions related to the particular CBM framework or model that is applied within the organization.

The issue to be addressed at that point, of course, is how many such models or frameworks are necessary or desirable within the Public Service, and is there a will or desire for a more encompassing Public Service-wide model for CBM.

This is open to continued discussion. The given, however, is that there is a common

starting point for all CBM projects across the Public Service and that is job analysis and evaluation against the UCS.

With accurate work descriptions in place, based on a fair, defensible and comprehensive job classification system, managers across the Public Service will be well-positioned to develop the competency profiles they need for the jobs within their organizations.

Resourcing

With respect to resourcing, once a competency profile is developed for a job, that profile will serve as the basis for the development of a Statement of Qualifications.

Many procedural and practical questions will need to be addressed in relationship to the application of profiles to Statements of Qualification. A key question that arises with respect to this is, "Does there need to be a Statement of Qualifications if a profile exists? Can the profile not serve as the selection document?"

At this point, the likelihood is that there will continue to be a need for a selection document because that document will be one that varies, as it does now, depending upon the demands of the particular staffing process. In addition, a profile serves as the basis for learning and development as well as other HR processes and will reflect competencies that might be trained on but not selected for. Finally, there will be a continuing need to reflect selection criteria such as experience, education and official language requirements on a selection document, qualifications that will not necessarily be part of a competency profile. With respect to succession planning, such as the La Relève Pre-qualified ADM process and the Accelerated Executive Development Program, competencies will continue, as they have in the past, to provide a systematic approach to the identification of those ready to assume increased levels of responsibility.

Learning and Development

With respect to learning and development, competency profiles developed for jobs in the Public Service will allow employees to assess themselves against the competencies needed for their current jobs as well as jobs they might be seeking in the future. This supports individual development and a continuous learning organization.

From the organizational perspective, departmentally-wide and even service-wide, training and learning activities can then be aligned against the competencies described in job profiles. Learning and development is one area where both the organization and employees stand to gain immediately through the implementation of CBM initiatives.

Compensation

Within the Public Service context, there is likely to be little application of CBM to compensation in the near future, except perhaps as it relates to the achievement of results and to a portion of performance pay for the Executive Group and senior officer levels. Current legislative parameters provide for a position-based compensation system and do not permit compensation based on competencies. Demonstrated competencies can be recognized, though, through special awards or non-financial programs. Where performance or variable pay exists (e.g. in senior officer levels or the Executive Group respectively), these are directly linked to results not competencies.

Performance Management

Performance management is one application that is quite relevant to CBM. The competencies individuals are selected and trained on should probably also be the ones they are appraised on. In addition, performance management is closely tied to learning and development initiatives aimed at enhancing needed job competencies. Joint employee/supervisor assessments of employees' competencies have been shown to be of value as part of the performance management process.

Because of the sensitivity of performance management, however, most organizations

do not apply competencies to this activity until employees are comfortable with the concept of CBM. This approach is appropriate for the Federal Public Service as well.

Conclusion

In summary, the application of CBM in the Federal Public Service does not require the large leap that many envision is needed. The Public Service environment is compatible with CBM and although much would have to be worked out in terms of practical issues, there is little that stands in the way of Public Service organizations who choose to adopt a CBM approach to HR management.

Part 2 - Current Status of CBM Work in the Public Service

The Public Service Commission (PSC) has carried out a review of current CBM initiatives across departments and a report on this work has been released. This report will be a useful document in helping to determine the best practices that could form the basis of a Public Service CBM framework.

Essentially, the report shows that departments are quickly moving towards CBM. Of the 57 departments and agencies that were reviewed by the PSC, 32 had initiated competency efforts, 21 of which were focused on specific HR functions or program groups with 11 developing global or departmental frameworks. At this point, departments have not widely applied profiles in an integrated manner to all HR processes. The predominant applications seen for profile use have been for learning, career development and resourcing purposes.

Much research has been carried out by departments on the subject, with departments entering the picture more recently capitalizing on the learnings already acquired by more experienced departments.

Among the success elements for competency efforts were simplification of work structures prior to carrying out competency profiling activities, senior level support, involvement of employees and linking competencies to the business of the organization. Communication also appeared to be a key factor and it included not only the presentation of information but allowing for two-way questioning and clarification.

Good practices involved the participation of stakeholders, such as employees and unions, identifying a key individual or champion to guide the work, the use of cross-functional teams and the preparation of guides for practitioners.

Among the things that were identified in the report as most needed from the central agencies were the centralization of information on CBM, training and support for competency work, a general framework for CBM, and coordination and facilitation. The central agencies, it was noted, could also assist departments who had fewer resources, guide the development of profiles for communities of interest and provide selection tools for competency assessment.

SECTION IV - A CBM FRAMEWORK FOR THE FEDERAL PUBLIC SERVICE

Part 1 - The Issues

As a result of many departments having embarked on CBM initiatives over the past few years, a consensus is emerging that there may be a need for an overall framework for CBM work in the Public Service that, while not being prescriptive, would, at a minimum, provide the legislative and policy parameters within which organizations could explore CBM. This need was reflected in an early concept paper produced by the Inter-departmental Committee on Competencies (IDC) in1996 and echoed at a PRC-sponsored meeting on CBM, June 1997 that was attended by HR representatives from more than 25 departments. It was also reinforced by a subcommittee of the IDC that discussed this issue and by the review just completed by the PSC on CBM initiatives in departments.

In addition, at a TBS/PSC retreat held in May, 1998, discussion on the subject of CBM suggested the need for some sense of direction with respect to CBM in the Federal

Public Service. Finally, most recently, the TBS/PSC working group on CBM received input from departments calling for the central agencies to play a proactive role in providing direction on the subject.

Beginning with the IDC, it's paper pointed out the merits of CBM and suggested the following commonalities that might apply across the Public Service:

- the basic principles which guide the application of any sound, integrated human resources system
- the definitions and terminology associated with a competency-based system
- generic profiles that can be used across departments as is or modified to meet the unique requirements within specific departments
- the ability to share common information electronically

The IDC paper also emphasized the need to link CBM to other key HR initiatives underway within the Public Service in an integrated manner and to obtain buy-in for CBM at senior levels and with unions.

The June 1997 meeting of departments, sponsored by the PRC, highlighted the need to examine the question of consistency in competency efforts across departments and the need for leadership and guidance from the central agencies. It was suggested that TBS/PSC give departments a clear mandate to move ahead on CBM and that groups such as Appeals and Investigations and the Auditor General be brought in on discussions related to CBM.

Other issues raised at that meeting included the following:

- What are the implications of applying competencies to resourcing, workforce adjustment, compensation and other HR activities?
- What are the legal and EE issues associated with the subject?
- How will HR systems support CBM?
- How will the unions be involved?
- How can the development of common profiles for communities of interest be fostered?
- How can CBM best tie in with La Releve activities?
- How can profiles be developed in sync with UCS?
- How can expertise be built, particularly in the HR community, and information shared?
- How can communication best be done and buy-in from managers and employees achieved?

The IDC sub-committee, referred to earlier, highlighted the following issues and challenges with respect to the subject:

- The need for a broad vision from the employer about how human resources will be managed in the future (e.g. UCS, career management across departments, compensation and so on.)
- How much or little structure is needed across departments for:

  a) competency-based management framework/approach/models

  b) definitions (competency, profiles, etc.)

  c) profiles for communities of interest.

- Who decides on the subject?
- The need for a clarification of roles and mandates of the multiplicity of groups carrying out activities related to CBM (e.g. Learning Advisory Panels, groups

working on community profiles such as the HR, IT and Scientific and Technical groups, model work description groups, Staffing Reform groups, Leadership Network, etc.)

In addition, as indicated earlier, the PSC review of departmental CBM initiatives has concluded that departments were seeking some central direction on the subject. The TBS/PSC retreat also recognized the need to reconcile work underway on competencies and to provide corporate guidance on the subject.

Finally, in calling for the active involvement of TBS and the PSC, recent departmental input to the TBS/PSC implementation committee identified a potential need for the following:

- competency profiles for jobs common to all departments
- centralized training, information on best practices, question and answer documents, consulting expertise and other support
- learning and development options and products associated with generic competencies common to departments.

At the same time, departments also cautioned that they should be allowed to tailor competency profiles to recognize and reinforce their unique cultures and mandates and that the work of the Central agencies should be facilitative rather than restrictive.

Summary

What the above suggests is a strong endorsement by many stakeholders for a Public Service-wide, defensible framework for CBM and the need for the active participation by the central agencies, in collaboration with departments, in the development of this framework. The following proposes some elements of a possible framework.

Part 2 - A Framework for the Public Service

One of the key advantages of CBM is the application of an organization-wide common framework and language in the management of human resources processes. As the Federal Public Service is comprised of departments which, especially given the principles of Staffing Reform, function as individual organizations differentiated by business lines, mandates and responsibilities, there are two levels at which the word "organization" can be defined. One is the Public Service as a whole and the other is at the departmental level. When departments and others call for an organization-wide framework, at which level do we respond?

A second question is: does a framework for the entire Public Service need to include more than policy, legislative and regulatory parameters - is a common model for building and implementing profiles needed or viable? Given that one advantage of CBM is the tailoring of terminology to specific organizations, business objectives and applications, would the use of a common, generic lexicon be advisable? Over the past three years, the PSC has made available a common lexicon: The Listing for The Wholistic Competency Profile: A Model Listing (User's Kit: Appendix 2). While many departments have consulted the listing, they have usually tailored the competencies using the terminology generated by and familiar to the incumbent subject matter experts and focus groups following the WCP Guidelines for Building Competency Profiles (User's Kit, Part 2).

One thing we do know is this: in experimenting with competency work over the years, departments have already invested significant resources. The result is that a variety of products and approaches related to competency work are available within the Public Service and a solid expertise on the subject established. Should a common framework be pursued, the resources needed to develop it already exist internally.

The need for some service-wide direction on CBM is well-reflected in the concerns noted earlier by the IDC on competencies and by the PSC review study. To respond to these concerns, a joint TBS/PSC Steering Committee and its working group have been reviewing CBM research and stakeholder concerns and expectations, with the mandate of defining CBM possibilities within current legislative and policy parameters. A non-

prescriptive framework is expected to be in place by the end of this fiscal year as well as facilitative tools.

CONCLUSION

This paper has reviewed the issues and complexities involved in applying a new approach to human resources management - Competency-Based Management - to the Public Service of Canada. It also identified potential issues regarding a service-wide framework that defines the legislative and policy parameters within which CBM can be implemented. The purpose of this paper was to serve as a springboard for further discussion on the subject and to stimulate the debate needed to further assess how CBM can best be applied in the Public Service.

It also raised the possibility of a framework that goes beyond the parameters described above to identify a common service-wide model for CBM. The development of a common model would require bringing together many stakeholders, addressing numerous details and options and making difficult and controversial decisions. Commitment at the most senior levels would be required as well as a willingness among partners to work collaboratively on such an ambitious undertaking.

For the time being, however, focussing on the legislative and policy issues related to CBM will allow stakeholders across the Public Service to achieve a greater awareness and appreciation of how CBM might contribute to improvements in human resources management processes. Exploring the viability of a common CBM framework for the entire Public Service is more difficult to envisage, but it may be worth examining at some point in the future. As Chaim Weitzman once said, "Difficult things take a long time - the impossible takes a little longer."

REFERENCES

Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. New York: Bantam Books.

Harvey, R.J. (1991). Job Analysis, Handbook of industrial and organizational psychology, 2nd edition, Vol.2. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, inc.

Henderson, R.(1979). Compensation management. Reston, VA: Reston.

Hunter, J.E., & Hunter, R.F. (1984) Validity and utility of alternate predictors of job performance. Psychological Bulletin, 96, 72-78.

Interdepartmental Committee on Competency-Based Management. (1996). Competency based approach to human resource management in the Federal Public Service. Ottawa.

Jacques, E.J. (1990). In praise of hierarchy, Harvard Business Review, Jan-Feb., 127-133.

Lash, R. and Jackson, M. (1998). Re-Inventing HR: Changing Roles in the High Performance Organization. John Wiley and sons.

Mansfield, D. (1996). Building competency models: approaches for HR professionals, Human Resources Management, 35, 35-51.

McCrae, R.R. & Costa, P.T. (1997). Personality trait structure as a human universal, American Psychologist, 52-5, 509-516.

Mclelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist, 28, 1-14.

Morris, D. (1996). Using competency development tools as a strategy for change in the human resources function: a case study, Human Resource Management, 35, 35-51

Selection Standards - Correctional Group (1972), Public Service Commission, Ottawa

Slivinski, L.W. & Miles, J. (1997). The Wholistic Competency Profile: A Model, The Public Service Commission, Ottawa

Sternberg, R.J., Wagner, R.K., Williams, W.M., & Horvath, J.A. (1995) Testing Common Sense, American Psychologist, 50-11, 912-927.

Previous **Table of Contents**

Modified: 2002-05-08 **Top of page** Important Notices

Plan directeur pour l'avenir : La gestion axée sur les compétences dans la fonction publique du Canada - Document de travail et de réflexion

Précédent **Table des matières**

Rédigé par :
Arieh Bonder (DRHC)
président, Comité interministériel de la gestion axée sur les compétences

avec la collaboration de :
Diana Hollands (SCT), coprésidente
Jennifer Miles (CFP), coprésidente
Le groupe de travail du Secrétariat du Conseil du Trésor
et de la Commission de la fonction publique,
chargé de la mise en oeuvre de la gestion
axée sur les compétences Diana Hollands (SCT), coprésidente
Jennifer Miles (CFP), coprésidente
Le groupe de travail du Secrétariat du Conseil du Trésor
et de la Commission de la fonction publique,
chargé de la mise en oeuvre de la gestion
axée sur les compétences

« Avertissement » Les renseignements présentés dans ce document sont destinés à être utilisés à des fins de discussion seulement. Tous les points de vue qui y sont exprimés sont ceux d'Arieh Bonder, président, Comité interministériel de la gestion axée sur les compétences, gouvernement du Canada, travaillant en collaboration avec Diana Hollands et Jennifer Miles, coprésidentes du Groupe de travail du SCT et de la CFP sur la gestion axée sur les compétences. Il se peut qu'ils représentent ou ne représentent pas les points de vue du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) ou ceux de la Commission de la fonction publique (CFP).

INTRODUCTION

Fraîchement sorties d'une longue période de compression des effectifs et de restructuration et dotées d'un nouveau sens de la valeur de leurs ressources humaines, de nombreuses organisations s'empressent d'adopter une nouvelle approche dans le domaine de la gestion des ressources humaines (RH), c'est à dire la gestion axée sur les compétences (GAC). La GAC a pour objet de centrer la gestion des principales activités menées dans le domaine des RH au sein d'une organisation, autour d'un « profil des compétences » exigées pour les tâches à accomplir. Le profil de compétences décrit les qualités exigées des employés, et définit, à l'aide de descripteurs, le comportement nécessaire pour fournir un rendement professionnel optimal. La gamme de ces qualités s'étend des caractéristiques et capacités personnelles aux compétences et aux connaissances spécifiques exigées.

La GAC offre des avantages importants. Étant donné qu'elle fait le lien entre les activités liées à la gestion des RH en utilisant un langage et un cadre de travail communs, qu'elle reflète les valeurs et la mission de l'organisation et qu'elle établit des attentes non équivoques en matière de rendement pour les employés, la GAC intègre les pratiques relatives aux RH à la stratégie de gestion de l'organisation et elle maximise la qualité de la prestation de ses services à la clientèle.

Avantage non moins important, la GAC joue un rôle crucial du point de vue de l'orientation des activités d'apprentissage et de perfectionnement des employés. La GAC facilite le perfectionnement en fournissant des instruments qui permettent aux

employés de déterminer :

- les titres et qualité à posséder pour s'acquitter d'un emploi,
- les ressources qu'un titulaire apporte à l'emploi,
- les écarts à combler (besoins d'apprentissage et de perfectionnement),
- et les activités à assurer (stratégies et instruments d'apprentissage pour combler les écarts).

Un grand nombre de ministères et d'organismes de la fonction publique canadienne ont également reconnu la valeur de la GAC et lancé un grand nombre d'initiatives axées sur les compétences au sein de leurs organisations au cours des dernières années. Certes, il s'agit là d'une tendance positive, mais elle a donné lieu à une prolifération d'approches, de cadres et de vocabulaires différents à l'échelle de l'administration fédérale, et même à l'élaboration de modèles différents de compétences à l'intérieur d'un seul et même ministère ou d'un seul et même organisme.

En conséquence, on se retrouve aujourd'hui en présence du tableau suivant d'activités liées aux compétences à l'échelle de la fonction publique :

- Plus d'une trentaine et peut-être près d'une cinquantaine de projets indépendants liés aux compétences sont en cours, dont chacun utilise une approche et un vocabulaire qui lui sont propres (c.-à-d. des descriptions, des lexiques, une terminologie et autres instruments propres en matière de compétences).
- Des activités liées aux compétences sont menées au sein des ministères et organismes (et dans certains cas, en même temps, de façon centralisée) pour la même collectivité. Mentionnons entre autres choses comme exemple, les profils de compétences des services de RH et des services informatiques.
- Des ministères et organismes dépensent d'importantes ressources financières et humaines, chacun de son côté, pour arriver essentiellement aux même produits.
- Des ministères et organismes étudient chacun pour soi et dans un climat conflictuel les questions liées à l'application de la GAC aux diverses fonctions de gestion des RH, qui sont pourtant les mêmes dans l'ensemble de la fonction publique.

En conséquence, les deux organismes centraux - le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et la Commission de la fonction publique (CFP) - ont créé un comité directeur mixte, secondé par un groupe de travail, qui est chargé d'examiner la question de la GAC et d'évaluer quelles sont les mesures à prendre pour faciliter son utilisation optimale à l'échelle de l'administration fédérale.

Le présent document a pour objet de définir nettement le contexte et l'état de la GAC en tant que méthode de gestion des RH, de situer son utilisation dans le contexte de la fonction publique fédérale et de décrire les problèmes qu'il faudra régler en ce qui a trait à son utilisation de plus en plus générale à l'échelle des ministères et organismes.

Nous espérons que ce document constituera une assise commune sur laquelle les ministères, les organismes ainsi que le SCT et la CFP pourront se fonder pour prendre leurs principales décisions afin de garantir une meilleure collaboration et une concertation accrue des efforts en vue de la mise en oeuvre de la GAC dans la fonction publique.

SECTION I - LA GAC - LE CONTEXTE HISTORIQUE

Partie 1 - Genèse du terme « compétences »

On pense de façon générale que le terme « compétences », au sens où on l'entend dans le monde du travail, a été utilisé pour la première fois par le psychologue David McLelland, au début de la décennie 1970. À l'époque, il (McLelland, 1976) soutenait que les tests conventionnels d'intelligence et d'aptitudes ne prédisaient pas le rendement professionnel ni le succès dans la vie et qu'ils étaient entachés de préjugés

défavorables à l'égard de divers groupes. Il a inventé le terme « compétences » pour parer à ces lacunes, laissant entendre que cette notion permettait l'élaboration d'indicateurs prévisionnels valables et impartiaux du rendement.

Son approche prévoyait l'exécution d'entrevues avec les employés au rendement supérieur, le relevé des réalisations par lesquelles ils se démarquaient des employés au rendement moyen, et l'utilisation des compétences définies aux fins de la sélection. Le terme « compétences » englobait des considérations comme « l'orientation vers l'excellence », les traits caractéristiques et les connaissances ou les techniques spécialisées. L'entreprise de McLelland, la société McBer, fut par la suite intégrée à une société plus grosse de consultation en gestion des RH. Plusieurs éminents conférenciers qui ont traité des compétences, y compris Lyle Spencer et Richard Boyzatis, se sont inspirés des travaux de la société McBer. Le « modèle de compétences iceberg » où les « traits de caractère et attributs » sont désignés « compétences au-dessous de la ligne de flottaison », sont utilisés de façon générale par les successeurs de McLelland.

Les travaux de McLelland ont été faits à une époque où l'évaluation des employés mettait l'accent sur le testage des capacités cognitives et le testage des aptitudes et un accent moins prononcé sur l'évaluation du comportement. Ces travaux ont suscité beaucoup d'intérêt parce qu'ils accordaient plus de valeur aux qualités personnelles qui contribuaient à la réussite professionnelle.

Aujourd'hui, cependant, bien que McLelland prétende le contraire, de forts indices laissent croire que les tests d'aptitude cognitive font partie des prédicateurs les plus justes du rendement professionnel et que les tests dûment conçus sont équitables pour tous les groupes de la population. Par ailleurs, on accorde maintenant une plus grande importance au rôle que jouent les qualités personnelles relativement à la prédiction du rendement professionnel.

Il est important de se rendre compte que le concept moderne de compétences est étroitement associé à plusieurs domaines de travail bien établis qui sont à l'étude depuis plus de 75 ans - bien avant l'oeuvre de McLelland. Ces ensembles comprennent les travaux effectués dans les domaines de l'analyse des emplois et des recherches sur la personnalité et les facteurs humains. De fait, une grande partie des écrits que l'on retrouve aujourd'hui et des débats qui ont cours au sujet des compétences n'ont rien de neuf.

Il est bon de reconsulter ces documents non seulement parce qu'ils fournissent le contexte des travaux actuels, mais parce qu'ils peuvent jeter un jour nouveau sur les questions auxquelles un grand nombre d'entre nous sont confrontés au moment où nous mettons en oeuvre les initiatives de GAC au sein de nos organisations.

Partie 2 - Analyse des emplois

Objet et définition

L'analyse des emplois est le processus fondamental servant d'assise à toutes les activités liées aux ressources humaines. L'importance de l'analyse des emplois est bien établie depuis plusieurs années, au moins depuis la Première Guerre mondiale. Les documents United States government's Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures (1978) et American Psychological Association's Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures stipulent que l'analyse des emplois est indispensable à la validation de toutes les grandes activités liées aux ressources humaines.

La Commission canadienne des droits de la personne fait ressortir la nécessité de démontrer le lien qui existe entre les mesures de sélection et les fonctions essentielles d'un emploi. En outre, les tribunaux des États-Unis aussi bien que ceux du Canada ont constamment statué que les systèmes de ressources humaines doivent être appuyés par une analyse des emplois.

Selon sa définition la plus simple, l'analyse des emplois est un processus systématique de collecte, de documentation et d'analyse des données concernant les fonctions dont un emploi exige l'exécution. Les données recueillies aux fins de l'analyse de l'emploi et reflétées à l'aide d'une description de travail, comprennent une description du contexte

et des principales fonctions de l'emploi, ainsi que des renseignements concernant les compétences, les responsabilités, l'effort intellectuel et physique exigé par l'exécution des fonctions, ainsi que les conditions de travail. Il existe un grand nombre de modèles et de techniques d'analyse des emplois, notamment le questionnaire d'analyse de poste qui met l'accent sur les comportements humains généralisés, et les entrevues, les relevés de tâches, l'analyse de tâches fonctionnelles et la méthode des éléments de travail.

L'analyse des emplois présente une image objective de l'emploi et non pas de la personne qui accomplit les tâches, et, à ce titre, elle fournit les renseignements fondamentaux à l'appui de toutes les activités ultérieures et connexes dans le domaine de la gestion des RH, notamment le recrutement, la formation, le perfectionnement, la gestion du rendement et la planification de la relève. L'analyse des emplois remplit deux fonctions cruciales au regard de ces processus. Elle contribue à garantir que les décisions prises relativement aux processus de gestion des RH sont bonnes, c.-à-d. équitables et justes (p. ex. la sélection de la bonne personne pour l'emploi, les décisions justes concernant la formation, la gestion du rendement, le perfectionnement et autres) et elle contribue à garantir que les décisions prises sont défendables devant les employés (ayant pour fruit une saine gestion des RH) et devant les tribunaux (donnant lieu à des économies de coûts et de temps et à la sauvegarde de la réputation).

L'objet de l'analyse des emplois - postes et emplois

L'unité de travail en analyse des emplois peut être un poste ou un emploi. Le terme « poste » désigne l'entité structurelle la plus élémentaire de l'organisation représentant l'ensemble des fonctions assignées à une même personne. Un ou plusieurs postes semblables dont chacun est interchangeable avec les autres du point de vue des activités à exécuter, constituent un « emploi ». En effet, le terme « emploi » a été défini (Henderson, 1979, p. 134) comme « des fonctions comportant des responsabilités et des tâches suffisamment semblables pour faire l'objet d'une seule et même analyse d'emploi ». [traduction] On a également défini le terme « emploi » comme « un ensemble de postes assez semblables entre eux, du point de vue des comportements au travail qu'ils exigent, pour être désignés par un titre d'emploi commun » [traduction] (Harvey, 1991, p. 79). L'établissement du lien entre tous les postes d'une organisation fournit une feuille de route et un instrument qui permettent de traduire, sous forme de résultats, la mission, les valeurs et les priorités de gestion de l'organisation.

D'où vient la nécessité de distinguer entre les postes et les emplois? Elle vient de la nécessité de préciser les résultats dont les intéressés devront rendre compte lorsqu'ils seront embauchés, la façon dont leurs fonctions cadrent avec es autres fonctions exécutives au sein de l'organisation ou s'y rapportent, la façon dont leurs travaux doivent être rémunérés par rapport à ceux des autres, les critères en fonction des desquels le recrutement et la formation devraient se faire, et ainsi de suite.

La responsabilisation est également un élément primordial, comme l'a signalé Elliott Jacques (1990), « Les gens ne sont pas employés en groupe. Ils sont employés individuellement et leurs contrats de travail, réels ou implicites, sont individuels - être employé équivaut à signer un contrat de travail permanent qui rend l'intéressé responsable d'effectuer des tâches d'un genre déterminé, selon un horaire hebdomadaire spécifié, en contrepartie d'une rémunération... [traduction] (p. 128)

Modèles d'analyse des emplois et équité en emploi

S'il existe plusieurs approches utilisées dans le domaine de l'analyse des emplois, on peut adopter en ce domaine les deux principales perspectives suivantes : une approche axée sur les travaux à effectuer et une approche axée sur le travailleur. Les approches axées sur les travaux à effectuer mettent en relief ce qu'il y a à faire - c.-à-d. les fonctions et les résultats de l'emploi, alors que l'approche orientée sur le travailleur met l'accent sur les comportements ou les caractéristiques de l'employé, y compris les habiletés et les caractéristiques personnelles que l'intéressé doit posséder pour s'acquitter des fonctions de l'emploi.

Il est important de noter, cependant, qu'on peut mettre en doute la valeur de la définition des caractéristiques du travailleur, si l'on n'a pas d'abord effectué une bonne analyse des exigences qu'entraîne l'emploi. En fait, la définition des exigences auxquelles le

travailleur doit satisfaire comporte des conclusions qui doivent se fonder sur des éléments objectifs, c.-à-d. sur les tâches à accomplir en cours d'emploi. C'est pourquoi, de l'avis général actuel des intervenants dans le domaine de l'analyse des emplois et selon les conclusions découlant des litiges en la matière, l'approche englobant des éléments de la technique d'analyse des emplois axée sur les travaux et de la technique d'analyse des emplois axée sur le travailleur est le moyen le plus judicieux d'effectuer des analyses des emplois de nature à fournir un soutien efficace aux processus ultérieurs de gestion des ressources humaines. La Norme générale de classification (NGC) de la fonction publique est un exemple de première valeur de cette approche optimale. La NGC évalue les compétences, l'effort intellectuel et physique, la responsabilité et les conditions de travail exigées pour s'acquitter des fonctions du poste.

En ce qui a trait aux tribunaux, il existe actuellement une quantité suffisante de renseignements disponibles pour bien saisir jusqu'à quel point les descriptions de travail doivent être détaillées pour démontrer le caractère défendable des instruments et processus de gestion des RH qui les utilisent comme assises.

L'instrument auquel vont se reporter les tribunaux pour étudier les causes de discrimination présumée en matière d'emploi ou d'autres plaintes liées à l'emploi est la description de travail. Pour décider si l'auteur d'une plainte possède les titres et qualités nécessaires pour être titulaire d'un emploi donné, par exemple, les tribunaux ont pour directive de s'en remettre à l'analyse des fonctions essentielles ou cruciales de l'emploi, c.-à-d. les exigences professionnelles normales. Ainsi, une description de travail claire et explicite permet de déterminer avec plus de netteté la capacité de l'intéressé d'exécuter les fonctions de l'emploi visé et fournit un important élément de justification contre les accusations qu'un candidat pourrait porter, alléguant qu'on lui a illégitimement refusé l'emploi ou un compromis acceptable.

Par contre, des fonctions qui sont excessivement vagues ou « souhaitables » ne seront vraisemblablement pas jugées valables comme éléments de défense à l'égard d'une accusation de discrimination. De même, de façon générale, les descriptions de travail vagues ou contenant des fonctions que l'employé ne remplira vraisemblablement pas ne s'avéreront pas défendables devant les tribunaux.

Analyse des emplois et gestion axée sur les compétences

En conséquence, le lien entre l'analyse des emplois et l'état actuel des travaux dans le domaine de la gestion axée sur les compétences sautent aux yeux. En effet, la GAC est un mode d'analyse des emplois qui met l'accent sur les qualités du travailleur et sur la définition des compétences et des comportements nécessaires pour assurer la réussite professionnelle. Une grande partie des travaux effectués aujourd'hui afin de déterminer les compétences professionnelles utilisent les techniques et approches en usage depuis de nombreuses années dans le domaine de l'analyse des emplois. Ce lien laisse voir certaines répercussions importantes pour l'exécution des projets de GAC :

- Le caractère défendable et l'exactitude de n'importe quel travail de définition des compétences ne peuvent être soutenus que s'ils se fondent sur une analyse exacte et à jour des fonctions à accomplir dans le cadre de l'emploi.
- La première étape d'un travail d'élaboration des compétences consiste à analyser un emploi et à refléter le contexte, les résultats et les responsabilités de l'emploi à l'aide d'une description de travail.
- On ne peut effectuer une analyse d'emploi et une description de travail appropriée au sein d'une organisation qu'une fois que les activités de l'organisation ont été déterminées et que les structures organisationnelles nécessaires pour effectuer les travaux de l'organisation ont été définies.

Partie 3 - Recherches sur les facteurs de la personnalité et les facteurs humains

Si les paragraphes qui précèdent étaient centrés sur l'analyse des emplois - « en quoi consiste l'emploi? », la présente section a pour objet la personne qui s'acquittera des fonctions de l'emploi - « quelles sont les qualités nécessaires pour s'acquitter des fonctions de l'emploi? ». Comme dans le cas de l'analyse des emplois, il existe une longue série de travaux qui ont été effectués dans ce domaine avant les récents travaux concernant les compétences. Cependant, au lieu de s'arrêter aux travaux les plus

anciens, le présent document se penchera sur les travaux plus récents qui sont décrits ci-dessous sous des rubriques séparées et s'appliquent très directement aux travaux actuels dans le domaine des compétences.

Capacité cognitive générale et aptitudes particulières

Au cours du dernier siècle, on a beaucoup discuté de la question de savoir s'il existe un facteur unitaire désigné « intelligence générale » ou « g » à l'origine du rendement dans la plupart des domaines d'activités, ou s'il y a de nombreuses aptitudes spécifiques différentes que l'on pourrait décrire et évaluer. Cette question a une application pratique dans le domaine de la gestion des ressources humaines, car elle amène à se demander si un seul et même instrument de sélection pourrait prédire la réussite professionnelle ou si toute une série de tests visant à évaluer divers genres d'aptitudes et de capacités sont nécessaires pour évaluer dûment le domaine des compétences et des aptitudes.

À l'aide d'une technique désignée méta-analyse, qui réunit les données découlant de grandes quantités d'études, deux chercheurs, Hunter et Hunter (1984), ont constaté qu'à l'inverse des travaux de recherche effectués dans le passé, qui amenaient à conclure à la nécessité de divers genres de tests de compétences et d'aptitudes, il existait un facteur unique pour souligner les chances de réussite dans le cadre d'à peu près n'importe quel test. Ce facteur était la « capacité cognitive générale ». Ils ont émis l'avis que les emplois se distinguent davantage par leur complexité que par n'importe quel autre aspect et que les personnes possédant une capacité cognitive élevée, selon les résultats qu'elles ont obtenus à l'occasion de la plupart des tests de sélection de personnel, exercent mieux la plupart des fonctions que celles ayant une faible capacité cognitive. Hunter et Hunter ont fourni beaucoup de preuves qui permettent de croire que les tests de capacité cognitive font partie des variables prédictives les plus justes du rendement professionnel.

Un autre élément que la capacité cognitive s'est démarqué en tant que facteur distinct, notamment l'habileté spatiale, qui laissait prévoir la réussite dans certains emplois techniques, alors que les tests accélérés contribuaient à la prédiction de la réussite dans les travaux d'écriture. En outre, Hunter et Hunter ont constaté que la connaissance de l'emploi était une importante variable de prédiction du succès professionnel et que l'habileté psychomotrice s'était révélée une variable importante de prédiction de la réussite dans de nombreux emplois simples. D'autres chercheurs ont également confirmé la principale conclusion de Hunter et Hunter selon laquelle l'un des grands facteurs de réussite professionnelle dans le cas de la plupart des emplois est la capacité cognitive générale.

Recherches concernant les facteurs de la personnalité

Comme dans le cas de la capacité cognitive, les recherches concernant les facteurs de la personnalité qui distinguent les personnes l'une de l'autre ont récemment abouti à des conclusions qui ont beaucoup contribué à simplifier un sujet complexe. Alors que dans le passé, on avait recours à de nombreux modèles différents et à des centaines de termes différents pour décrire la personnalité, on reconnaît de façon générale aujourd'hui (McCrae & Costa, 1997) qu'il existe cinq facteurs de base - « les cinq grands facteurs ». Ces facteurs sont les suivants :

- L'extroversion - la tendance à être sociable, sûr de soi, actif et dirigiste.
- L'affabilité - la tendance à être aimable, souriant, accueillant et coopératif.
- La conscience professionnelle - la tendance à l'excellence et à la fiabilité.
- La stabilité émotive - la tendance à faire preuve d'une bonne capacité d'adaptation émotive.
- La réceptivité à tous genres d'expérience - la tendance à être curieux, créateur, non conformiste et autonome.

Les « cinq grands facteurs » sont de façon générale des facteurs descriptifs des structures de personnalité dans toutes les cultures et ils fournissent un schéma ou un cadre permettant de bien saisir la personnalité. En conséquence, presque tous les traits de personnalité sont essentiellement liés à l'un ou à plusieurs de ces cinq grands facteurs. Les recherches effectuées pour établir des liens entre ces cinq grands

facteurs et le rendement professionnel ont permis de constater que « la conscience professionnelle » est constamment liée au rendement dans une vaste gamme d'emplois. Les personnes qui sont responsables, fiables, persévérantes et axées sur l'excellence ont de façon générale un meilleur rendement que celles qui ne le sont pas. On a également constaté des liens entre l'affabilité et la stabilité émotive et la réussite professionnelle. Le « Profil global de compétences » (Slivinski & Miles, 1995) renvoie au « Cinq grands facteurs » et des tests de sélection du personnel sont actuellement offerts pour évaluer ces facteurs.

Intelligence pratique et intelligence sociale

Les travaux de Robert Sternberg (Intelligence pratique) et de Daniel Goleman (Intelligence émotive) sont deux ensembles de travaux récents liés aux compétences.

Sternberg laisse entendre que l'intelligence pratique (Sternberg et al, 1995) n'a aucun lien avec la capacité cognitive mesurée par les tests classiques de type théorique et qu'elle est plutôt liée à la « capacité de résoudre les problèmes mal définis de la réalité quotidienne à l'égard desquels on a peut-être bien peu de réponses claires, sinon aucune ». [traduction] Il s'agit de la facilité d'acquérir les connaissances tacites nécessaires pour réussir dans la vie de tous les jours, y compris la plupart des contextes professionnels - mais qui sont rarement enseignées de façon immédiate. L'intelligence pratique est en grande partie non articulée, c.-à-d. qu'il s'agit d'une réalité qui n'est pas facilement enseignée et que l'on constate surtout par les façons dont l'intéressé se comporte dans ses interactions sociales. Les expressions qu'on pourrait utiliser pour la désigner comprennent « bons sens » « petits futés » « connaissance des ficelles à tirer » et « jugement ». On a démontré que l'intelligence pratique est une variable de prédiction de la réussite professionnelle qui s'ajoute aux résultats fournis par les tests de capacité cognitive. Un grand nombre des qualités que McLelland a relevées dans ses premiers travaux sur les compétences comme des facteurs qui contribuent à distinguer les employés au rendement supérieur des employés au rendement moyen, peuvent être considérées comme liées à l'intelligence pratique.

Dans le document « Reinventing HR : Changing Roles in the High-Performance Organisation » les auteurs Rick Lash et Mark Jackson (1998) font également la distinction entre les connaissances pratiques (ou le « savoir-faire ») et les connaissances théoriques (ou « connaissances relatives »). Ils mentionnent également la connaissance d'autogestion (ou « la connaissance de soi »). Ils expliquent que les recherches axées sur les compétences effectuées dans de nombreuses organisations indiquent constamment que les trois catégories de connaissances sont indispensables pour qu'un candidat ait un rendement supérieur.

Les travaux ci-dessus concordent avec les travaux de Daniel Goleman, (Goleman, 1995) sur « l'intelligence émotive ». L'expression « intelligence émotive » ou EI, désigne un ensemble d'habiletés, de capacités et de compétences non cognitives qui ont une incidence sur la capacité d'une personne de faire face aux exigences et au pressions de son milieu. L'intelligence émotive comprend les cinq grandes dimensions suivantes : des capacités de motivation personnelle, la conscience de soi ou la connaissance de ses propres émotions; la capacité de gérer ses émotions; l'empathie ou la capacité de deviner les sentiments des autres; et des aptitudes sociales ou la capacité de gérer les sentiments des autres. Essentiellement, l'IE consiste en la capacité non seulement de contrôler ses états émotifs, mais également de les percevoir. Goleman affirme que l'IE peut être enseignée et cultivée par l'expérience. Il existe actuellement des tests d'autoévaluation et de sélection permettant d'évaluer les divers éléments de l'intelligence émotive.

Résumé

À l'examen de l'ouvrage dont il a été question ci-dessus, on se rend compte que la GAC a un vaste champ d'application dont une grande partie a été explorée et délimitée bien des années avant que la notion ait suscité beaucoup d'attention, mais dont une grande partie est également très récente. Il ressort également à l'évidence qu'avec le temps, nous en sommes venus à mieux connaître les facteurs qui contribuent au rendement humain en milieu de travail.

Il apparaît maintenant qu'il existe beaucoup moins de facteurs de capacité générale et de personnalité qui expliquent effectivement le rendement humain qu'on ne l'a cru jadis.

Ces facteurs comprennent les réalités comme la capacité cognitive, l'intelligence pratique et sociale, certaines capacités spécifiques et un nombre défini d'attributs personnels. De toute évidence, ce constat est applicable au nombre et au type de compétences que les organisations identifient et appliquent dans le cadre de leurs modèles de GAC. La connaissance des origines des compétences et de la façon dont les systèmes et processus de gestion des RH de la fonction publique s'entrecroisent avec ces origines est importante pour bien comprendre la ligne de conduite que nous désirons suivre dans l'avenir.

Partie 4 - Travaux liés aux compétences dans la fonction publique fédérale

L'expression « Gestion axée sur les compétences » est relativement nouvelle, mais une grande partie des réalités qu'elle englobe n'ont rien de neuf pour les personnes oeuvrant dans les milieux du secteur public. Dans son cadre de gestion des ressources humaines, la fonction publique utilise depuis longtemps des notions liées aux compétences dans les processus de gestion des ressources humaines, notamment les notions d'analyse et d'évaluation des emplois et de renouvellement. Cette coutume repose sur les deux motifs suivants : en premier lieu, l'utilisation des compétences constitue une saine pratique de gestion des ressources humaines. En second lieu, la nécessité de prouver le caractère défendable des pratiques de gestion des RH à l'intérieur d'un régime du mérite a toujours commandé l'utilisation de concepts liés aux compétences.

Compétences et énoncés des qualités requises

En conséquence, les énoncés des qualités requises (SDQ) (c.-à-d. les énoncés publics des compétences en fonction desquelles les candidats à des emplois dans la fonction publique sont censés être évalués) ont toujours été partie intégrante des activités liées à l'affectation des ressources. En effet, en raison du régime du mérite et de la rigueur avec laquelle la population suit les activités de dotation, on doit évaluer tous les candidats à des postes de la fonction publique au regard de normes communes afin de déterminer les personnes les plus méritantes. Les connaissances, les capacités et les qualités personnelles qu'un gestionnaire estime importantes pour l'exécution des fonctions d'un emploi particulier doivent être précisées sur un EDQ conforme aux normes de sélection de la fonction publique. Il est intéressant de noter que les connaissances, les capacités et les qualités personnelles sont les principales catégories de compétences qui sont également utilisées aujourd'hui dans la plupart des régimes de GAC.

Il est également bon de noter qu'un grand nombre de compétences utilisées dans les EDQ au fil des ans ont fait partie et continuent de faire partie du vocabulaire commun des opérations de dotation de la fonction publique, notamment les suivantes :

- Capacité d'analyser et d'évaluer
- Capacité de planifier et d'organiser
- Entregent
- Fiabilité
- Tact
- Jugement
- Discrétion
- Esprit d'initiative

La différence entre cette pratique et les travaux modernes dans le domaine des compétences est que les compétences ci-dessus n'ont jamais été intégralement et régulièrement définies par des descripteurs ou des critères de comportement (bien que la nécessité et le caractère souhaitable de l'opération soient depuis longtemps reconnus par les préposés à la dotation en personnel). En outre, les compétences n'ont pas été davantage utilisées aux fins des autres processus de gestion des RH, notamment l'apprentissage et le perfectionnement.

En outre, parce que, dans le passé, il a toujours été difficile d'évaluer les caractéristiques personnelles (c.-à-d. les « qualités personnelles » ou les « possibilités de rendement »), on a toujours axé l'évaluation dans la fonction publique sur les

connaissances et les capacités plutôt que sur les qualités personnelles. Même dans le secteur privé, l'accent a été mis sur l'évaluation des compétences techniques plutôt que sur l'évaluation de la personnalité.

Depuis l'avènement de techniques nouvelles, notamment l'entrevue sur la façon d'agir dans certaines circonstances et l'utilisation de plus en plus répandue de critères écrits de mesure de la personnalité en milieu de travail, l'attention s'est portée au cours des dernières années, en particulier dans le cadre des initiatives modernes liées aux compétences, sur l'évaluation des caractéristiques personnelles, les qualités « au-dessous de la ligne de flottaison » magnifiées par de nombreux conseillers en gestion comme le secret de la réussite professionnelle. Il convient de se rappeler, cependant, qu'on utilise l'entrevue sur la façon d'agir dans certaines circonstances, comme moyen de saisir les données concernant les caractéristiques de la personnalité des candidats, au sein de la fonction publique depuis plus de 15 ans maintenant, soit bien avant que les promoteurs des interventions de GAC aient mis cette approche en relief en tant qu'élément primordial de leurs programmes.

Les normes de sélection de première heure de la fonction publique

Il convient de noter que les normes de sélection (par example, le Groupe correctionnel, 1972) et les processus de dotation en personnel de première heure de la fonction publique ont bel et bien mis en valeur et utilisé aux fins des processus de dotation en personnel un vocabulaire et des concepts qui sont aujourd'hui utilisés de façon générale aux fins des processus de GAC.

Pas plus tard qu'au début des années 70, les processus de dotation en personnel étaient régis par des normes fondées sur les niveaux qui prescrivaient que les capacités utilisées aux fins des énoncés de qualités relatifs à tous les emplois soient tirées d'une « liste principale » de ces capacités, notamment les suivantes :

- Capacité de créer et d'innover
- Capacité d'analyser
- Capacité de planifier
- Capacité d'organiser
- Capacité de contrôler
- Capacité de superviser
- Capacité de communiquer

On a exprimé différemment les définitions de chacune de ces aptitudes par rapport aux divers groupes professionnels, aux diverses catégories et aux divers niveaux afin de refléter les exigences et le degré de difficulté propres à chacun. Les normes indiquaient également à l'égard de tous les postes d'un niveau particulier des exigences générales en matière de connaissances que les gestionnaires étaient tenus de décrire de façon plus précise dans le cas de postes spécifiques. Les qualificatifs à utiliser pour indiquer la différence entre les exigences en matière de connaissances étaient, comme le précisaient les normes, « limités aux quatre niveaux de compétences qui sont toujours utilisés dans l'ordre ascendant ci-après : "une certaine", "satisfaisante", "bonne" et "approfondie" ou "détaillée" ».

Des « modèles de profils » applicables à plusieurs postes ont été intégrés aux normes de sélection et les gestionnaires devaient les adapter au besoin pour élaborer des « exigences de l'emploi » de nature à présenter « un tableau plus précis des exigences du poste » dans le cas des postes atypiques de leurs organisations. Les gestionnaires indiquaient également à l'égard de chaque qualité mentionnée dans les exigences de l'emploi s'il s'agissait d'une qualité « souhaitable » ou « essentielle ».

Enfin, on a présenté les qualités personnelles sous la rubrique « possibilités de rendement » des « exigences du poste », constituées d'attributs fournis dans les normes de sélection à l'égard des postes typiques et que les gestionnaires pouvaient améliorer ou augmenter.

Autres initiatives de la fonction publique liées aux compétences

Même à l'heure actuelle, dans certains secteurs de la fonction publique, des concepts liés à la GAC remontant à de nombreuses années sont encore utilisés. Par exemple, le ministère des Affaires étrangères utilise un ensemble commun de qualités, définies par des descripteurs de comportement, qui sont utilisées à la fois aux fins de la mesure du rendement et de la prise des décisions en matière de promotion pour chacun de ses niveaux d'emploi d'agent des services extérieurs. Les mêmes compétences, définies un peu différemment pour chaque niveau, sont utilisées à partir des postes de premier échelon jusqu'aux postes les plus élevés.

Dans le cas des quelques systèmes d'évaluation des emplois dans la fonction publique, axés sur la personne, notamment celui des scientifiques de la Défense et celui des spécialistes de la recherche historique, l'avancement au sein du groupe professionnel se fonde encore sur les compétences et sur les résultats obtenus dans l'exécution des fonctions.

L'évaluation des compétences a également eu des répercussions récentes sur un autre secteur, notamment le Groupe de la direction de la fonction publique. Les 14 compétences utilisées par « La Relève » à des fins de sélection constitueront l'assise sur laquelle reposeront de nombreuses initiatives en matière de perfectionnement du leadership et joueront un rôle dans l'évaluation de la rémunération au rendement des cadres de direction. En outre, on procède actuellement à l'adaptation des compétences en question pour les utiliser aux fins de la sélection des gestionnaires intermédiaires et comme point de départ pour l'élaboration des programmes de formation et de perfectionnement à l'intention des gestionnaires intermédiaires.

L'examen des travaux ci-dessus est riche en enseignements, non seulement parce qu'il prouve que des travaux dans le domaine des compétences, semblables aux travaux actuels, ont déjà été effectués au sein de la fonction publique, mais également parce qu'il peut nous laisser voir l'allure que pourrait prendre un cadre pangouvernemental futur de GAC et la manière dont il pourrait fonctionner.

SECTION II - GAC - LA SITUATION ACTUELLE

Partie 1 - Applications et approches

La plupart des organisations du secteur public et du secteur privé ont emboîté le pas au mouvement en faveur de la gestion axée sur les compétences. Parmi les principaux facteurs qui ont assuré le succès de la mise en oeuvre des initiatives de GAC, mentionnons l'élaboration d'une analyse de rentabilisation convainquante concernant l'approche, une compréhension et une acceptation communes, l'engagement de la haute direction, la participation des principaux intervenants, en particulier les employés et les syndicats, et une vaste communication à toutes les étapes des travaux sur les compétences.

Par souci de maximiser la valeur de la gestion axée sur les compétences, les organisations l'appliquent à plusieurs fonctions de gestion des ressources humaines, en particulier dans les domaines de l'apprentissage et du perfectionnement, de l'affectation des ressources et de la gestion du rendement. Quelques organisations l'ont également utilisée aux fins de la rémunération. Les organisations utilisant un modèle commun, se servent des compétences, à titre de dénominateurs communs, aux fins des processus de sélection, de perfectionnement et de gestion du rendement.

En réalité, les plupart des organisation en font « un usage marginal » ou elles intègrent la GAC à des domaines comme l'apprentissage seulement et le perfectionnement professionnel. De plus en plus, cependant, la GAC est utilisée dans les domaines de l'affectation des ressources, de la gestion du rendement et de la planification de la relève, mais rarement dans les systèmes de rémunération. Dans les cas où son utilisation est liée à la rémunération, il s'agit habituellement d'un faible pourcentage de la rémunération variable applicable à des travaux d'une organisation ou d'un groupe.

Pour la plus grande partie des organisations, les compétences consistent en des connaissances, habiletés, capacités et attributs ou caractéristiques personnelles, quelques-unes d'entre elles intégrant les valeurs à leurs modèles de compétence. On retrouve habituellement dans les plupart des modèles l'utilisation de descripteurs observables et mesurables du comportement pour décrire les exigences en matière de rendement relatives aux compétences et l'utilisation d'échelles pour distinguer les

niveaux d'habileté. Le groupage des compétences selon des familles d'emplois ou énoncés de fonctions normalisées est également une technique généralement utilisée.

Parmi les approches fréquemment utilisées aux fins de l'identification des compétences, mentionnons le recours à des groupes d'experts constitués de gestionnaires et d'employés, ainsi que des entrevues personnelles menées avec des employés au rendement « moyen » et des employés au rendement « supérieur ». On se sert parfois d'entrevues orientées sur le comportement pour cerner les comportements à haut rendement qui distinguent les personnes ayant un fort rendement professionnel des autres employés. Quelques modèles de compétences mettent en relief la distinction entre le rendement « moyen » et le rendement « supérieur », alors que les autres mettent l'accent sur le relevé des compétences qui donnent lieu à un rendement professionnel « efficace ».

Parmi les produits découlant des projets liés aux compétences, mentionnons les questionnaires d'autoévaluation et les questionnaires tous azimuts, les plans d'apprentissage et les renseignements sur les ressources d'apprentissage (« cartes d'apprentissage »), les questionnaires d'entrevue fondée sur le comportement et d'autres instruments d'évaluation.

Les modèles de compétences varient selon les catégories de renseignements sur les compétences qu'on y recueille et que l'on reflète sur les « profils de compétences », et selon les documents décrivant l'ensemble particulier de compétences nécessaires pour l'exécution des fonctions. Quelques modèles mettent l'accent sur les connaissances et les capacités techniques propres à l'emploi, alors que d'autres mettent en relief des capacités et des qualités personnelles très générales. Les modèles plus récents cherchent à refléter toutes les catégories de compétences, y compris les connaissances, les habiletés, les capacités et les attributs personnels liés à la réussite professionnelle.

Les deux modèles les plus communément utilisés dans le cadre des initiatives liées à la GAC sont le « modèle de compétences mono-emploi » et le « modèle universel » (Mansfield, 1996). Ces modèles sont décrits dans les paragraphes qui suivent, accompagnés d'une autre approche - le « modèle multi-emploi ».

Le modèle de compétences mono-emploi

Les modèles de compétences de la première heure étaient axés sur des postes uniques et cruciaux au sein d'une organisation, ce qui est encore souvent le cas aujourd'hui. Certes, ces modèles sont valables - ils fournissent un cadre pour la description des principales exigences de l'emploi - mais ils sont coûteux à élaborer et une fois mis en oeuvre, ils ne permettent pas d'établir des comparaisons entre les exigences en matière de compétences de l'emploi faisant l'objet du profil avec les exigences des autres postes au sein de l'organisation. En outre, il est difficile de les rattacher de façon logique aux processus actuels de gestion des RH qui ont été restructurés de façon à s'adapter à une approche en matière de compétences donnant lieu à des pratiques fragmentaires de gestion des RH.

Le modèle universel

Un autre modèle, le « modèle universel », a pour objet l'élaboration de profils de compétences correspondant à une vaste gamme d'emplois, par exemple, tous les emplois de gestion ou tous les emplois de première ligne. À l'aide de techniques semblables à celles utilisées aux fins des autres travaux en matière de compétences, on élabore un ensemble commun de compétences que l'on peut utiliser comme assise d'un processus de gestion des RH. Cette approche est économique et permet de disposer d'un cadre uniforme pour un grand nombre d'employés, mais elle ne décrit pas de façon nette, les qualités nécessaires pour un emploi particulier quelconque. En effet, la recherche d'éléments communs entre divers emplois exige que l'on accorde moins d'importance aux connaissances et aux habiletés et que l'on mette en relief les capacités générales et les qualités personnelles. À ce titre, les compétences ont plus d'affinité avec les valeurs de l'organisation que les habiletés ou les capacités liées à un emploi en particulier.

Le problème que suscite cette approche universelle est exprimé dans l'observation ci-après (Morris, 1996) concernant l'évaluation de cette approche utilisée au sein de

Nortel, initiateur de première heure des travaux liés à la GAC.

> « Lorsque le modèle ne comprend pas l'élément « habiletés », les utilisateurs sont d'avis qu'il est souvent difficile de percevoir le lien entre le modèle et les résultats de l'entreprise, et le modèle ne répond pas entièrement à la question « que dois-je savoir et que dois-je faire pour que ma candidature soit retenue à l'égard de cet emploi? » [traduction]

En outre, étant donné que le modèle ne fait aucune distinction entre les exigences de différents emplois, son utilisation aux fins des processus de sélection, de formation et autres processus de gestion des RH liés à des postes particuliers et pour établir les correspondances entre les personnes et les exigences de l'emploi, est limitée. En outre, cette approche pose le même problème que le modèle mono-emploi. C'est-à-dire que les compétences relevées dans le cas du groupe particulier d'emplois faisant l'objet du profil ne peuvent pas être comparées aux compétences correspondant aux autres emplois de l'organisation qui n'ont pas fait l'objet du profil.

L'approche multi-emploi

L'approche la plus fréquemment perçue comme solution de rechange au modèle ci-dessus est celle que Mansfield désigne « l'approche multi-emploi ». Cette approche utilise un ensemble commun de compétences « de base » y compris des compétences techniques, que l'on peut utiliser pour dresser le profil de n'importe quel emploi. Cette approche offre un cadre conceptuel commun pour l'organisation tout entière, tout en permettant la personnalisation du profil dans le cas des postes particuliers.

L'un des plus grands avantages offerts par l'utilisation d'un vocabulaire commun est que lorsqu'elle introduit les données sur les compétences dans une base de données, l'organisation peut commencer à saisir les données relatives aux écarts en matière d'habiletés, à cerner les besoins de formation et de perfectionnement, à recueillir les données qualitatives concernant les employés aux fins de la planification des ressources humaines et à établir la correspondance entre les personnes et les emplois. Comme l'indique Mansfield, « il s'agit de la seule approche qui facilite la comparaison des modèles de compétences entre eux et la comparaison des profils des employés avec une multitude d'emplois ». [traduction]

Cette approche est plus complexe à mettre en oeuvre, car elle englobe de nombreuses catégories différentes d'emplois et exige, par conséquent, l'acceptation et l'intervention d'un grand nombre d'acteurs principaux. Le cadre et les processus administratifs nécessaires pour l'utiliser sont également plus complexes. Cependant, l'approche multi-emploi est plus économique que l'approche mono-emploi, si l'on doit élaborer de nombreux modèles de compétences.

Partie 2 - Utilisation de la gestion axée sur les compétences aux fins des processus de gestion des RH - principales conclusions

L'expérience acquise par les organisations qui ont utilisé la GAC aux fins de leurs principaux processus de gestion des RH pendant de nombreuses années a maintenant permis de dégager les conclusions ci-après au sujet des répercussions de la GAC sur les fonctions liées aux RH :

Affectation des ressources

De toute évidence, parmi tous les processus de gestion des RH, l'attribution des ressources est celui qui retient le plus l'attention. Elle englobe les décisions concernant le gagne-pain des employés et, à ce titre, elle est l'activité de gestion des RH la plus susceptible de faire l'objet de litiges et de contestations. En conséquence, aussi bien au Canada qu'aux États-Unis, on a établi des règles, des lignes directrices et des dispositions législatives précises pour régler les litiges liés à la sélection des candidats à un emploi, en particulier les litiges ayant pour objet des questions liées aux droits de la personne.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, la justification la plus juste à l'égard de

tout litige concernant la sélection d'un candidat pour combler un emploi quelconque a toujours été la présence d'une description de travail précise et exacte indiquant de façon explicite les tâches et les fonctions essentielles d'un emploi. Lorsqu'on peut prouver qu'une qualité ou, selon le vocabulaire en usage aujourd'hui, une compétence est importante pour l'exercice des fonctions d'un emploi et que les mesures nécessaires et défendables ont été prises pour évaluer la compétence en question, on peut habituellement bien défendre un litige concernant le processus de sélection.

On peut donc en conclure qu'en ce qui concerne l'affectation des ressources et son application dans le domaine de la gestion axée sur les compétences, les choses ont bien peu changé. Le changement observé est que le vocabulaire qui décrit les qualités et les compétences est maintenant bien défini à l'aide de descripteurs du comportement.

Par conséquent, les candidats et les agents de recrutement ont maintenant une idée beaucoup plus précise des éléments à évaluer. Ainsi, les préposés à la sélection peuvent mieux cibler leurs techniques de sélection et les candidats peuvent se mieux préparer à faire face aux processus de sélection. Étant donné qu'elles fournissent une idée précise des qualités que l'on attend d'un titulaire pour s'acquitter d'un emploi donné - « un aperçu préliminaire réaliste de l'emploi », elles permettent également aux candidats de s'éliminer eux-mêmes d'un processus de sélection lorsqu'ils constatent un écart évident entre leurs compétences et celles qui sont exigées par l'emploi visé.

Les compétences offrent également un autre avantage, en particulier dans le cas des organisations dotées d'un cadre commun de GAC. On peut en effet les utiliser comme mots-clés dans les systèmes de recherche de curriculums vitae et aux fins des activités de recrutement sur Internet.

En ce qui concerne la question de déterminer si l'utilisation des compétences exige maintenant l'élaboration de nouvelles techniques de sélection, la réponse est encore une fois que les choses ont bien peu changé. Les instruments et techniques de sélection qui étaient en usage dans le passé vont utiliser les compétences avec tout autant d'efficacité. Comme nous l'avons indiqué précédemment, la description explicite des comportements qui définissent une compétence serait susceptible d'attirer davantage l'attention sur les genres de techniques de sélection à utiliser pour l'évaluer. La technique d'entrevue orientée sur le comportement est souvent associée à la GAC, cependant, comme nous l'avons indiqué précédemment, cette approche a été longtemps utilisée aux fins de la sélection avant que l'utilisation des compétences se généralise.

Apprentissage et perfectionnement

Les premières applications de la GAC se sont manifestées surtout dans les domaines de la formation et du perfectionnement. Les spécialistes de l'apprentissage ont utilisé les techniques « d'analyse des tâches » dans le passé pour cerner les exigences en matière de formation correspondant aux emplois. L'entrée en scène des compétences a mis à la disposition des intervenants une approche davantage ciblée et plus générique aux fins de cette activité, ainsi qu'un moyen de rationaliser et de simplifier les travaux d'apprentissage.

Par exemple, alors que dans le passé, les cours de formation étaient offerts parce qu'ils « semblaient » répondre à un certain besoin, une fois qu'on a eu trouvé la technique des compétences, on a pu déterminer quels étaient les coûts directement applicables aux activités de l'organisation. De plus, les compétences ont contribué à mettre en lumière les cas de dédoublement, car une seule et même compétence était souvent visée par plusieurs cours redondants qui se recoupaient.

En ce qui concerne l'autoévaluation et l'autorétroaction à des fins d'apprentissage, l'évaluation tous azimuts devient actuellement de plus en plus en vogue. Les organisations la considèrent comme une technique plus exacte que la rétroaction classique véhiculant la seule perspective d'un surveillar

Si l'on fait exception de ces changements, comme dans le cas de l'affectation des ressources, la gestion de l'apprentissage et du perfectionnement se poursuit comme dans le passé, mais en mettant davantage l'accent sur les éléments devant faire l'objet de l'apprentissage ou du perfectionnement et un lien est établi entre l'apprentissage et

le perfectionnement et les autres activités de gestion des ressources humaines de l'organisation.

Planification des ressources humaines

Comme dans le cas des autres processus de gestion des RH, la GAC a eu comme répercussion sur la planification des ressources humaines de fournir une approche mieux ciblée pour les travaux effectués au sein du service et de rendre le processus conforme à tous les autres processus.

L'élément relativement nouveau qu'apporte la GAC est que les données qualitatives concernant les compétences de l'employé peuvent maintenant être recueillies dans les systèmes de PRH. Un grand nombre d'organisations ont tenté dans le passé de construire ou de se procurer des systèmes de recherche des habiletés et elles ne sont parvenues qu'à des succès mitigés. Aujourd'hui, à l'aide des technologies disponibles et grâce à la présence d'une bonne banque de données sur les compétences, la PRH peut contribuer de façon importante à la définition des besoins actuels et futurs d'habiletés de tous les secteurs d'une organisation. On peut trouver sur le marché un grand nombre de logiciels et d'applications de systèmes permettant de recueillir et d'utiliser les données sur les compétences aux fins de la PRH et d'autres processus de gestion des RH. Il en est de meilleurs que d'autres, mais si l'on en croit le témoignage des usagers, le système « idéal » n'a pas encore été mis au point à ce jour. La question des systèmes est un aspect crucial pour la GAC et elle exige une étude soignée de la part de toute organisation désireuse d'adopter cette approche aux fins de la gestion des RH.

Gestion du rendement

Manifestement, les compétences qu'on a retenues et à l'égard desquelles on a fourni des cours de formation devraient également être celles en fonction desquelles les employés sont évalués. Comme dans le cas de l'affectation des ressources, cependant, la gestion du rendement est un domaine délicat et c'est pourquoi les organisations ont utilisé la GAC avec beaucoup de circonspection aux fins de cette activité. De fait, selon les utilisateurs expérimentés, il faut d'abord permettre aux employés de se familiariser avec les compétences, notamment par voie d'apprentissage et de perfectionnement et ne les utiliser qu'ultérieurement aux fins de la gestion du rendement. De même, les experts conseillent d'utiliser la rétroaction tous azimuts principalement à des fins d'autoperfectionnement plutôt qu'aux fins de la gestion du rendement.

Encore là, cependant, l'élément nouveau sous ce rapport est l'utilisation de compétences bien définies, liées aux activités de l'organisation, permettant d'améliorer le processus de mesure du rendement et liées étroitement aux autres processus de gestion des RH de l'organisation.

Rémunération

La question de la rémunération des compétences a fait couler beaucoup d'encre et suscité beaucoup de discussions. Malgré tout, bien peu d'organisations utilisent cette formule et celles qui y ont eu recours n'ont pas nécessairement été satisfaites des résultats obtenus. En outre, quelques experts de la gestion des RH remettent actuellement en question tous les principes sur lesquels repose la rémunération axée sur les compétences. Lorsqu'on l'utilise, elle s'applique à la partie variable de la rémunération et elle est la plupart du temps associée au rendement de l'organisation ou d'un groupe (par exemple, la Société pour l'expansion des exportations l'utilise à sa manière). Quelques organisations ont également décidé de récompenser certaines compétences manifestes ou certains résultats en accordant des primes monétaires ponctuelles ou une marque quelconque de reconnaissance non financière.

L'un des principaux problèmes que suscite la rémunération axée sur les compétences est l'utilisation aux fins de la mesure des compétences de critères qui seront perçus comme justes et équitables par les employés que les décisions de ce genre favoriseront ou défavoriseront. Les litiges auxquels donneront lieu ces décisions seront de même nature que ceux auxquels donnent lieu les décisions en matière de sélection. En raison de la difficulté de justifier les décisions de ce genre et des processus bureaucratiques contrôlables à assurer à l'appui de la rémunération axée sur les compétences, il faut également tenir compte du fait que les difficultés ci-dessus risquent d'avoir un effet

préjudiciable sur la motivation des employés.

Comme autre aspect de la question, il importe également de déterminer si la rémunération au rendement est, de fait, une mesure efficace d'incitation dans les cas où le régime de rémunération en place est acceptable. Selon des recherches effectuées dans le domaine de la motivation en milieu de travail, le facteur idéal de motivation est la motivation intrinsèque, c'est-à-dire le désir de bien s'acquitter de ses tâches, inspiré par l'intérêt personnel du devoir accompli. L'augmentation de la rémunération n'accroît pas nécessairement la motivation. De nombreux autres facteurs, notamment de bonnes conditions de travail, la reconnaissance du mérite, la gestion stimulante, l'autonomie et d'autres variables peuvent avoir une incidence positive plus prononcée sur le rendement au travail que la rémunération au rendement.

Sous ce rapport, la Banque Royale a adopté une approche selon laquelle, à l'instar de toutes les autres organisations, elle rémunère ses employés en fonction des résultats atteints. Par contre, les compétences sont des « outils pratiques », des éléments capables de contribuer à faciliter l'atteinte des objectifs de travail; en d'autres termes, un important élément de l'équation « travail » et « travailleurs » menant aux résultats. Le choix et le perfectionnement des compétences devraient améliorer le rendement professionnel, pourvu que la présence des autres facteurs contribuant à maintenir la motivation des employés soit également assurée.

Classification

Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'analyse des emplois est l'assise sur laquelle reposent les processus de gestion des RH dans la plupart des organisations et c'est également le cas sous le régime de la GAC. Avant qu'on puisse définir les compétences et les utiliser de façon justifiable aux fins de l'affectation des ressources et d'autres processus de gestion des RH, il faut élaborer une description exacte et justifiable des tâches et fonctions essentielles d'un emploi ainsi que le contexte dans lequel elles se situent.

Contraintes législatives

Selon un recensement des documents traitant de la GAC, il est rarement fait mention d'aspects législatifs susceptibles de circonscrire l'utilisation des compétences aux fins de la gestion des ressources humaines. Étant donné que la GAC est une approche relativement nouvelle en gestion des RH, il n'existe pas de jurisprudence canadienne traitant directement des compétences. Cependant, le principal point à noter en la matière est le suivant : la GAC n'amène relativement aux tests d'aptitudes professionnelles, aux entrevues de sélection ou à l'évaluation de la personnalité et à leurs répercussions sur l'équité en emploi aucun aspect vraiment nouveau qu'on ne connaissait pas avant l'adoption de la GAC à grande échelle. Comme dans le cas de l'analyse des emplois, on s'occupe des questions du lien avec l'emploi et de l'équité depuis de décennies dans le domaine de l'emploi et le fort bagage de travaux de recherche et de jurisprudence qui existe sur le sujet s'applique aussi bien aujourd'hui à la GAC qu'il s'appliquait dans le passé aux activités liées aux RH.

Comme dans le cas de toutes les activités de gestion des RH, si les éléments de la GAC ne sont pas soigneusement conçus, contrôlés et utilisés, on risque d'assister à une augmentation des cas de discrimination en milieu de travail. Si l'on ne tient pas compte des répercussions de la culture, des handicaps ou du sexe dans le cadre de l'établissement des profils de compétences, on risque de se retrouver en présence de politiques, de systèmes et de pratiques d'emploi discriminatoires dont les employeurs assujettis à la législation visée seront tenus responsables en dernière analyse.

SECTION III - APPLICATIONS DE LA GAC DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Partie 1 -Les liens avec les processus actuels de gestion des ressources humaines

Les activités et processus ministériels de gestion des RH sont régis par un cadre législatif qui oblige les gestionnaires à utiliser des principes et des pratiques communs dans les domaines de la classification, de la rémunération, de l'affectation des ressources et des relations de travail, dans le contexte d'un milieu syndicalisé.

Aux yeux d'un grand nombre de personnes, l'application de la GAC à un milieu de la sorte pourrait sembler une démarche difficile en raison des contraintes qui pourraient être inhérentes au système. En réalité, étant donné que le fonctionnement des processus de gestion des RH du secteur public a toujours dû se faire de façon transparente et à la vue du grand public, en respectant les principes de l'équité et du mérite, une grande partie de l'infrastructure qui a été mise en place à l'appui de ces principes est exactement du même genre et de même matière que celles qu'exige le soutien des initiatives de GAC.

La conclusion qui se dégage de ce qui précède est que le problème n'est pas d'abandonner le régime actuel axé sur les postes pour adopter un régime axé sur les compétences, mais bien d'utiliser les postes et les compétences pour mettre sur pied un cadre intégré justifiable et équitable de gestion des ressources humaines.

Classification

Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'analyse des emplois est l'assise sur laquelle reposent les processus de gestion des RH. Le gouvernement fédéral s'apprête à adopter un nouveau système d'analyse des emplois - la norme générale de classification (NGC) pour remplacer la norme de classification de plus de 70 emplois actuellement en usage. Tous les postes de la fonction publique devront être analysés et évalués au regard de la NGC. Les descriptions de travail qui en découleront serviront ultérieurement de point de départ pour déterminer les compétences nécessaires à l'exécution des fonctions des emplois en question.

L'avantage offert par la NGC par rapport à l'ancien régime de classification des emplois est que, du fait qu'elles définissent avec soin les fonctions essentielles des emplois et reflètent les facteurs « responsabilité », « habileté », « effort », et « conditions de travail », les descriptions de travail rédigées sous le régime de la nouvelle norme de classification fourniront tous les renseignements détaillés dont on aura besoin pour déduire dûment et de façon justifiable les compétences nécessaires pour s'acquitter des tâches décrites. Ces déductions pourront ensuite être consignées dans des « profils des compétences » qui serviront de base pour tous les processus ultérieurs de gestion des RH.

En ce qui concerne le mode de présentation que devra adopter l'énumération ou la description des compétences sur un profil de compétences, les termes ou le vocabulaire à utiliser et la façon de les appliquer à divers processus de gestion des RH, ce sont autant de questions liées au cadre ou au modèle particulier de GAC qui sera utilisé au sein de l'organisation.

La question à régler à ce stade est, bien entendu, le nombre de modèles ou de cadres de ce genre qu'il est nécessaire ou souhaitable d'adopter au sein de la fonction publique et si l'on souhaite l'adoption d'un modèle pangouvernemental plus vaste pour la GAC.

La question se prête à une poursuite de la discussion. Ce qui est certain, cependant, c'est qu'il existe un point de départ commun pour tous les projets de GAC à l'échelle de la fonction publique, c'est-à-dire l'analyse et l'évaluation des emplois au regard de la NGC.

En raison de la présence de descriptions de travail précises, fondées sur un régime équitable, justifiable et universel de classification des emplois, les gestionnaires de tous les secteurs de la fonction publique seront bien placés pour élaborer les profils des compétences dont ils auront besoin pour les emplois de leurs organisations.

Affectation des ressources

En ce qui a trait à l'affectation des ressources, une fois qu'un profil de compétences aura été élaboré à l'égard d'un emploi, le profil en question servira d'assise pour l'élaboration de l'énoncé des qualités requises.

Il faudra se pencher sur un grand nombre de questions de procédure et de questions pratiques relativement à l'utilisation des profils de compétences aux fins des énoncés de qualité. L'une des principales questions que cet aspect soulève est la suivante :

« Est-il nécessaire d'élaborer un énoncé des qualités lorsqu'il existe un profil de compétences? Le profil de compétences ne peut-il pas tenir lieu de documents de sélection? ».

Pour le moment, tout laisse croire que la présence d'un document de sélection demeurera une nécessité, parce que ce document aura comme à présent un caractère variable, selon les exigences du processus de dotation visé. En outre, le profil sert de fondement au processus d'apprentissage et de perfectionnement ainsi qu'aux autres processus de gestion des RH et il reflète des compétences susceptibles de faire l'objet de cours de formation, mais non visé par la sélection. Enfin, il demeurera nécessaire de refléter dans un document de sélection les critères de sélection, notamment les exigences en matière d'expérience, d'études et de langues officielles, qualités qui ne seront pas nécessairement partie intégrante d'un profil de compétences. En ce qui a trait à la planification de La Relève, notamment le Programme de préqualification des SMA de La Relève et le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs, les compétences vont continuer comme dans le passé à garantir une approche systématique pour l'identification des candidats prêts à assumer des niveaux accrus de responsabilité.

Apprentissage et perfectionnement

En ce qui a trait à l'apprentissage et au perfectionnement, les profils de compétences élaborés relativement aux emplois dans la fonction publique vont permettre aux employés de s'évaluer eux-mêmes en regard des compétences nécessaires pour leurs emplois actuels ainsi que pour les emplois qu'ils pourraient postuler dans l'avenir. Cette propriété favorise le perfectionnement personnel et contribue à créer un milieu d'apprentissage permanent.

Du point de vue organisationnel, les activités de formation et d'apprentissage à l'échelle d'un ministère et même à l'échelle de l'administration fédérale peuvent être conçues en fonction des compétences décrites dans les profils des emplois. L'apprentissage et le perfectionnement constituent l'un des secteurs d'activités où l'organisation aussi bien que les employés ont des chances de tirer des profits immédiats de la mise en oeuvre d'initiatives de GAC.

Rémunération

Dans le milieu de la fonction publique, on peut vraisemblablement prévoir que la GAC sera peu utilisée aux fins de la rémunération dans l'avenir immédiat, sauf peut-être pour ce qui est de l'atteinte des résultats et à l'égard d'une partie de la rémunération au rendement du groupe de la Direction et des niveaux des cadres supérieurs. Les paramètres législatifs actuellement en vigueur prévoient un régime de rémunération axé sur les postes et ne permettent pas de verser une rémunération fondée sur les compétences. Toutefois, on peut reconnaître les compétences manifestes à l'aide de primes spéciales ou de programmes non financiers.

Dans les cas où l'on verse une rémunération au rendement ou une rémunération variable (par exemple aux niveaux des cadres supérieurs ou au sein du Groupe de la direction respectivement), ces régimes de rémunération sont directement liés aux résultats et non pas aux compétences.

Gestion du rendement

La gestion du rendement est l'une des applications qui correspondent tout à fait bien à la GAC. Les compétences en fonction desquelles les candidats sont choisis et formés devraient probablement être également celles en fonction desquelles ils sont évalués. En outre, la gestion du rendement est étroitement liée aux initiatives d'apprentissage et de perfectionnement visant à améliorer les compétences nécessitées par l'emploi. Les évaluations conjointes des compétences des employés par l'employé lui-même et son surveillant se sont révélées valables dans le cadre du processus de gestion du rendement.

Cependant, en raison du caractère délicat de la gestion du rendement, la plupart des organisations n'utilisent les compétences aux fins de cette activité qu'une fois que les employés sont tout à fait à l'aise avec la notion de la GAC. Cette façon de faire convient également à la fonction publique fédérale.

Conclusion

Bref, l'utilisation de la GAC dans la fonction publique fédérale n'exige pas le pas de géant dont un grand nombre d'intervenants perçoivent la nécessité. Le milieu de la fonction publique se prête à la GAC et malgré tous les aspects pratiques qu'il faudrait régler, les organismes de la fonction publique qui décideraient d'adopter un mode de GAC aux fins de la gestion des RH rencontreraient bien peu d'obstacles.

Partie 2 - État actuel des travaux liés à la GAC dans la fonction publique

La Commission de la fonction publique (CFP) a passé en revue les initiatives liées à la GAC, actuellement en cours à l'échelle des ministères et un rapport à ce sujet a été publié. Ce rapport sera un document utile pour déterminer les pratiques exemplaires susceptibles de constituer l'assise d'un cadre de la GAC dans la fonction publique.

Essentiellement, le rapport en question indique que les ministères s'apprêtent rapidement à passer à la GAC. Parmi les 57 ministères et organismes qui ont fait l'objet de l'examen de la CFP, 32 avaient entrepris des travaux dans le domaine des compétences, dont 21 étaient axés sur des groupes spécifiques de fonctions ou de programmes liés aux RH, 11 des ministères en question élaborant des cadres généraux ou ministériels. Pour le moment, les ministères n'ont pas appliqué les profils à grande échelle et de façon intégrée à tous les processus de gestion des RH. Les principales applications constatées ont eu pour objet l'utilisation des profils à des fins d'apprentissage, de perfectionnement professionnel et d'affectation des ressources.

Les ministères ont effectué beaucoup de travaux de recherche à ce sujet, certains d'entre eux ayant emboîté le pas plus récemment pour tirer parti des connaissances déjà acquises par des ministères plus expérimentés.

Parmi les éléments qui ont assuré la réussite des travaux liés aux compétences, mentionnons la simplification des structures de travail avant d'effectuer les activités liées aux profils de compétences, le soutien de la haute direction, la participation des employés et l'établissement de liens entre les compétences et les activités de l'organisation. La communication s'est également révélée un important facteur et l'élément communication comprenait non seulement la présentation de renseignements, mais également un processus bilatéral de questionnement et de clarification.

Les pratiques exemplaires ont englobé la participation des intervenants, notamment les employés et les syndicats, l'identification d'une personne clé ou d'un chef de file pour guider les travaux, le recours à des équipes interfonctionnelles et l'élaboration de guides à l'intention des praticiens.

Parmi les interventions les plus nécessaires de la part des organismes centraux, relevées dans le rapport, mentionnons la centralisation de l'information sur la GAC, la formation et le soutien concernant les travaux liés aux compétences, un cadre général pour la GAC, ainsi que la coordination et la facilitation. Il y est précisé que les organismes centraux pourraient également aider les ministères possédant moins de ressources, guider l'élaboration des profils de compétences des collectivités d'intérêt et fournir les instruments de sélection aux fins de l'évaluation des compétences.

SECTION IV - UN CADRE DE GAC POUR LA FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE

Partie 1 - Les questions

Un grand nombre de ministères s'étant engagés dans des initiatives de GAC au cours des dernières années, on commence à reconnaître de façon générale qu'il est peut-être nécessaire d'établir, pour l'exécution des travaux liés à la GAC dans la fonction publique, un cadre général qui, tout en n'étant pas normatif, fournirait tout au moins les paramètres législatifs et stratégiques permettant aux organismes d'explorer la GAC. Cette nécessité a été reflétée dans un document conceptuel préalable élaboré par le Comité interministériel sur les compétences (CIC) en 1996, et il en a été fait mention dans le cadre d'une réunion sur la GAC tenue en juin 1997, sous le parrainage du CRP, et à laquelle ont assisté des représentants des gestionnaires des RH de plus de 25 ministères. Elle a également été confirmée par un sous-comité du CIC qui a analysé la question et par l'examen que la CFP vient d'effectuer à propos des initiatives de GAC

menées dans les ministères.

En outre, à l'occasion d'une séance de réflexion du SCT/de la CFP tenue en mai 1998, la discussion sur la GAC a laissé voir la nécessité d'imprimer une certaine orientation à la GAC dans la fonction publique fédérale. Enfin, dernièrement, le groupe de travail du SCT/de la CFP chargé de la mise en oeuvre de la GAC a reçu des ministères des observations invitant les organismes centraux à jouer un rôle proactif relativement à l'orientation de la GAC dans la fonction publique fédérale. Arrêtons-nous d'abord aux travaux du CIC.

Son document soulignait le bien-fondé de la GAC et laissait voir les éléments homogènes ci-après susceptibles de s'appliquer à l'échelle de la fonction publique :

- les principes de base qui guident l'application de n'importe quel bon système intégré de gestion des ressources humaines
- les définitions et les termes associés à un système axé sur les compétences
- les profils généraux utilisables tels quels ou après modifications à l'échelle des ministères pour satisfaire aux exigences propres à certains ministères
- la capacité de partager les renseignements communs en mode électronique.

Le document du CIC faisait également ressortir la nécessité d'établir de façon intégrée les liens entre la GAC et d'autres grandes initiatives en matière de gestion des RH, en cours dans la fonction publique, et d'obtenir l'acceptation des niveaux supérieurs de la pyramide hiérarchique et des syndicats à l'égard de la GAC.

La réunion des ministères tenue en juin 1997, sous le parrainage du CRP, a mis en lumière la nécessité d'examiner la question de l'uniformité dans les travaux menés dans le domaine des compétences à l'échelle des ministères, ainsi que la nécessité que les organismes centraux assurent le leadership et la direction des travaux de ce genre. Il a été recommandé que le SCT/la CFP confient aux ministères un mandat clair de mener de l'avant la cause de la GAC et que divers groupes, notamment le Groupe des appels et le Groupe des enquêtes ainsi que le vérificateur général, soient invités à prendre part aux discussions liées à la GAC.

D'autres questions ont également été soulevées à l'occasion de cette réunion, notamment les suivantes :

- Quelles sont les répercussions de l'utilisation des compétences aux fins de l'affectation des ressources, du réaménagement de l'effectif, de la rémunération et d'autres activités liées aux RH?
- Quels sont les aspects juridiques et les aspects liés à l'EE, associés à la question?
- De quelle manière les systèmes de gestion des RH apporteront-ils un soutien à la GAC?
- De quelle manière les syndicats seront-ils mis de la partie?
- De quelle manière peut-on favoriser l'élaboration de profils communs à l'égard de communautés d'intérêts?
- Quelle est la meilleure façon de faire cadrer la GAC dans les activités liées à La Relève?
- Comment élaborer des profils de compétences de façon synchronisée avec l'élaboration de la NGC?
- De quelle façon peut-on acquérir l'expertise nécessaire, en particulier dans la collectivité des RH, et partager l'information?
- Quelle est la meilleure façon d'assurer la communication et d'obtenir l'acceptation des gestionnaires et des employés?

Le sous-comité du CIC dont nous avons fait mention précédemment, a mis en relief les questions et les défis ci-après concernant la GAC :

- La nécessité pour l'employeur de se doter d'une vision générale de la façon

dont les ressources humaines seront gérées dans l'avenir (p. ex., NGC, Gestion des carrières à l'échelle des ministères, Rémunération et autres).

- L'ordre de grandeur de la structure nécessaire à l'échelle des ministères en ce qui a trait à ce qui suit :

a) cadre/approche/modèles de gestion axés sur les compétences

b) définitions (compétences, profils et autres)

c) profils des communautés d'intérêts.

- Qui prend les décisions concernant la GAC?
- La nécessité de préciser les rôles et les mandats des groupes multiples qui mènent des activités liées à la GAC (comités consultatifs de l'apprentissage, groupes de travail sur les profils de compétences des collectivités, notamment les groupes des RH, des TI et les groupes scientifiques et techniques, les groupes chargés des modèles de descriptions de travail, les groupes de la réforme de la dotation, le Réseau du leadership et autres).

En outre, comme nous l'avons indiqué précédemment, au terme de l'examen que la CFP a effectué au sujet des initiatives menées par les ministères en matière de GAC, l'organisme a conclu que les ministères souhaitaient obtenir du Centre une certaine orientation sur le sujet. À l'occasion de leur séance de réflexion, le SCT et la CFP ont également reconnu la nécessité de rapprocher les travaux en cours dans le domaine des compétences et d'assurer une orientation générale en la matière.

Enfin, soucieux d'obtenir l'intervention active du SCT et de la CFP, des ministères ont récemment fait parvenir au Comité de mise en oeuvre du SCT/de la CFP des observations selon lesquelles il sera peut-être nécessaire d'assurer ce qui suit :

- des profils de compétences à l'égard d'emplois que l'on retrouve dans tous les ministères
- des services centralisés de formation, d'information sur les pratiques exemplaires, de prestation de documents de questions et réponses, d'experts-conseils et autres services de soutien
- des options et produits d'apprentissage et de perfectionnement associés aux compétences générales nécessaires à tous les ministères.

Par ailleurs, les ministères ont également formulé la réserve qu'on devrait leur permettre de personnaliser les profils de compétences de manière à tenir compte de leurs cultures et de leurs mandats propres et de les consolider, et que les travaux des organismes centraux devraient avoir un caractère falicitateur et non pas limitatif.

Résumé

La conclusion qui se dégage des paragraphes ci-dessus est que de nombreux intervenants sont fortement favorables à l'établissement d'un cadre pangouvernemental

justifiable de la GAC et qu'il est nécessaire que les organismes centraux participent activement, en collaboration avec les ministères à l'élaboration de ce cadre. La partie qui suit propose quelques éléments d'un cadre éventuel.

Partie 2 - Un cadre éventuel de la GAC pour la fonction publique

L'un des principaux avantages afférents à la GAC est l'utilisation d'un cadre et d'un vocabulaire communs à l'échelle d'un organisme aux fins des processus de gestion des ressources humaines. Étant donné que l'administration fédérale est constituée de ministères qui, compte tenu en particulier des principes qui sous-tendent la réforme de la dotation, fonctionnent à la manière d'organisations individuelles ayant des secteurs d'activités, des mandats et des responsabilités différents, le terme « organisation » peut se définir à deux niveaux : le niveau de la fonction publique dans son ensemble et le niveau ministériel. Lorsque les ministères et autres organismes réclament un cadre à l'échelle de l'organisation, à quel niveau doit se situer la réponse?

La deuxième question est la suivante : un cadre destiné à la fonction publique tout entière doit-il nécessairement comprendre autre chose que les paramètres stratégiques, législatifs et réglementaires - l'établissement d'un modèle commun pour l'élaboration et la mise en oeuvre des profils est-il nécessaire ou viable? Étant donné que l'un des avantages de la GAC est de permettre d'adapter la terminologie aux organisations, aux objectifs de fonctionnement et aux applications particulières, l'utilisation d'un lexique commun général serait-elle à conseiller? Au cours des trois dernières années, la CFP a mis à la disposition des usagers un lexique commun « The Listing for The Wholistic Competency Profile : A Model Listing (User's Kit : Appendix 2). Si de nombreux ministères ont consulté cette liste, ils ont habituellement adapté les compétences à l'aide de la terminologie produite par les experts du sujet à l'étude et les groupes de discussion et qui leur était familière, en suivant les lignes directrices du PGC pour l'élaboration des profils de compétences (trousse de l'utilisateur, Partie 2).

Il y a une réalité dont nous sommes certains : après avoir mené des expériences dans le domaine des travaux liés aux compétences au fil des ans, les ministères ont déjà investi des ressources importantes. En conséquence, toute une gamme de produits et d'approches liés aux compétences sont actuellement disponibles au sein de la fonction publique et une solide expertise a été établie en la matière. Au cas où l'on déciderait d'établir un cadre commun, les ressources dont on aurait besoin pour élaborer ce cadre existent déjà à l'interne.

La nécessité d'une certaine direction pangouvernementale en matière de GAC est bien reflétée dans les préoccupations exprimées par le CCI sur les compétences, dont il a été fait état précédemment, et par le rapport de l'examen de la CFP. Pour donner suite à ces préoccupations, un Comité directeur mixte du SCT/de la CFP et son groupe de travail ont examiné les recherches effectuées dans le domaine de la GAC ainsi que les préoccupations et les attentes des intervenants, investis du mandat de définir les possibilités de GAC à l'intérieur des paramètres législatifs et politiques actuels. Un cadre non normatif est censé être mis en place d'ici la fin de l'exercice, ainsi que les instruments de coordination nécessaires.

CONCLUSION

Le présent document a passé en revue les questions et les aspects complexes que comporte l'utilisation d'une nouvelle approche dans le domaine de la gestion des ressources humaines - la gestion axée sur les compétences, dans la fonction publique du Canada. Il a également cerné les questions que pourrait soulever l'établissement d'un cadre pangouvernemental définissant les paramètres législatifs et politiques à l'intérieur desquels la GAC peut être mise en oeuvre. Le présent document visait également à servir de tremplin pour la poursuite des discussions et à stimuler la tenue du débat nécessaire pour évaluer de façon plus approfondie la manière la plus judicieuse d'utiliser la GAC dans la fonction publique.

Il a également soulevé la possibilité de créer un cadre autour de l'un des paramètres décrits ci-dessus pour définir un modèle commun pangouvernemental de GAC. L'élaboration d'un modèle commun nous obligerait à rassembler un grand nombre d'intervenants, à régler un grand nombre de détails, à choisir un grand nombre d'options et à prendre des décisions ardues et controversées. Il faudrait en outre obtenir l'engagement des plus hauts niveaux de la pyramide hiérarchique et créer entre les

partenaires un désir de travailler en collaboration à une entreprise aussi ambitieuse.

Pour le moment, cependant, en centrant nos efforts sur les aspects législatifs et stratégiques liés à la GAC, nous permettrons à tous les intervenants de la fonction publique de mieux connaître en quoi la GAC est susceptible de contribuer à améliorer les processus de la gestion des ressources humaines. L'analyse de la rentabilité de l'établissement d'un cadre commun de la GAC pour l'ensemble de la fonction publique est plus difficile à envisager, mais il se peut qu'à un certain moment dans l'avenir, le jeu en vaille la chandelle. Selon le mot célèbre de Chaim Weitzman : « Les projets difficiles exigent beaucoup de temps - les projets impossibles en exigent un peu plus. » [traduction]

DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence. New York: Bantam Books.

Harvey, R.J. (1991). Job Analysis, Handbook of industrial and organizational psychology, 2nd edition, Vol.2. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, inc.

Henderson, R.(1979). Compensation management. Reston, VA: Reston.

Hunter, J.E., & Hunter, R.F. (1984) Validity and utility of alternate predictors of job performance. Psychological Bulletin, 96, 72-78.

Interdepartmental Committee on Competency-Based Management. (1996). Competency based approach to human resource management in the Federal Public Service. Ottawa.

Jacques, E.J. (1990). In praise of hierarchy, Harvard Business Review, Jan-Feb., 127-133.

Lash, R. & Jackson, M. (1998). Re-Inventing HR : Changing Roles in the High Performance Organization. John Wiley & Sons.

Mansfield, D. (1996). Building competency models: approaches for HR professionals, Human Resources Management, 35, 35-51.

McCrae, R.R. & Costa, P.T. (1997). Personality trait structure as a human universal, American Psychologist, 52-5, 509-516.

Mclelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist, 28, 1-14.

Morris, D. (1996). Using competency development tools as a strategy for change in the human resources function: a case study, Human Resource Management, 35, 35-51.

Normes de sélection - Groupe des services correctionnels (1972), Commission de la fonction publique, Ottawa.

Slivinski, L.W. & Miles, J. (1997). Le profil global de compétences : Un modèle, la Commission de la fonction publique, Ottawa

Sternberg, R.J., Wagner, R.K., Williams, W.M., & Horvath, J.A. (1995) Testing Common Sense, American Psychologist, 50-11, 912-927.

Précédent **Table des matières**

Mise à jour : 2002-05-08 **Haut de la page** Avis importants